



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Clarissa Ustra de Oliveira Ferraz

Avaliação de Necessidade de Treinamento: aplicação de um método prospectivo em uma organização não governamental

Brasília – DF

2014

Clarissa Ustra de Oliveira Ferraz

Avaliação de Necessidade de Treinamento: aplicação de um método prospectivo em uma organização não governamental

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2014

Ferraz, Clarissa Ustra de Oliveira

Avaliação de Necessidade de Treinamento: aplicação de um método prospectivo em uma organização não governamental / Clarissa Ustra de Oliveira Ferraz. – Brasília, 2014.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Avaliação de Necessidade de Treinamento 2. Desenvolvimento e Educação. 3. Desenvolvimento de pessoal.

Clarissa Ustra de Oliveira Ferraz

Avaliação de Necessidade de Treinamento: aplicação de um método prospectivo em uma organização não governamental

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Clarissa Ustra de Oliveira Ferraz

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Mestre, Débora Dorneles Barem,
Professor-Examinador

Doutor, Francisco Antônio Coelho
Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Rodrigo Ferreira pela contribuição e paciência ao longo de todo o período de execução deste estudo. Sua orientação foi imprescindível para qualidade final deste trabalho.

À CNM, agradeço a oportunidade de poder realizar e desenvolver a minha pesquisa e também minhas competências profissionais. Agradeço em especial a Maiara Siqueira pelo apoio e ajuda ao longo de toda a aplicação.

À minha família e amigos pela paciência e apoio ao longo da minha trajetória e conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a percepção de necessidades de treinamento dos funcionários da CNM. Para isso, seguiu-se um método prospectivo de Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT), proposto no Brasil. Esse tipo de método traz um avanço no que tange o tema da pesquisa, visto que o campo acadêmico carece de metodologias rigorosas e empíricas. Isso também interfere no modo como boa parte das organizações hoje diagnostica esse tipo de necessidade. A pesquisa em questão contou com cinco etapas metodológicas principais, tanto quantitativas quanto qualitativas: grupo focal, construção do instrumento de ANT, entrevistas de validação, aplicação do instrumento e análise dos dados. Na primeira etapa, buscou-se identificar os desafios futuros da organização, as competências emergentes e necessárias para a superação desses e as áreas aonde estavam lotados os profissionais que precisavam desenvolver essas competências. A partir dos resultados obtidos na fase do grupo focal e de uma análise categorial-temática deste conteúdo foi possível descrever categorias de competências e 32 itens. Essa ferramenta passou por entrevistas de validação de face para assim adequá-la ao contexto organizacional, bem como às necessidades desta para assim culminar na versão final do instrumento de ANT, que foi aplicado com 47 colaboradores da organização em estudo. Os dados foram analisados por meio do software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Os resultados sugerem necessidades de treinamento em competências diretamente relacionadas à estratégia e aos ambientes internos e externos da organização. O método adotado mostrou-se útil na prospecção de competências necessárias à organização e aos trabalhadores nos médio e longo prazos. Os objetivos geral e específicos do estudo foram alcançados, tendo como agenda de pesquisa o uso de correlações entre variáveis e também o abarcamento de outras etapas de TD&E para um estudo mais completo e complexo do tema. Ao final, os limites do estudo são discutidos.

Palavras-chave: Avaliação de Necessidades de Treinamento. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Desenvolvimento de pessoal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacional.	22
Figura 2 – Fórmula do Cálculo do IPG	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do Domínio das Competências	46
Tabela 2 – Resultado do Domínio das Competências:	47
Tabela 3 – Resultado da Importância das Competências:	48
Tabela 4 – Resultado da Importância das Competências	49
Tabela 5 – IPG das Competências.....	51
Tabela 6 – IPG das Competências.....	52
Tabela 7 – IPG Das Categorias.....	53
Tabela 8 – Geração de Necessidades de Treinamento das Mudanças e Desafios .	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANT – Avaliação de Necessidade de Treinamento

CNM – Confederação Nacional dos Municípios

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

IPG - Índice de Prioridade Geral

T&D – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

SUMÁRIO

2	INTRODUÇÃO.....	11
2.1	Formulação do problema	13
2.2	Objetivo Geral	13
2.3	Objetivos Específicos	13
2.4	Justificativa	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	Aprendizagem Humana nas Organizações.....	16
3.2	Competências	18
3.3	Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	20
3.4	Avaliação de Necessidade de Treinamento	23
3.5	Método de Avaliação de Necessidades de Treinamento	25
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
4.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	27
4.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	28
4.3	População e amostra	28
4.4	Instrumentos de pesquisa	30
4.4.1	Instrumento de pesquisa do grupo focal.....	30
4.4.2	Instrumento de pesquisa das etapas de validação do instrumento de ANT 31	
4.4.3	Instrumento de ANT.....	31
4.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4.5.1	Procedimento de coleta e análise de dados do Grupo Focal	32
4.5.2	Procedimento de coleta e análise de dados da Entrevista de Validação do Instrumento de ANT.....	34
4.5.3	Procedimento de coleta e análise de dados da Aplicação do instrumento de ANT	35
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1	Resultados e discussão do Grupo Focal	37
4.2	Resultados e discussão das Etapas de Validação do Instrumento de ANT.....	44
4.3	Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT.....	46
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICES	62
	Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – etapa individual	62
	Apêndice 2 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – etapa coletiva.....	63

Apêndice 3 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação Semântica – roteiro de entrevista.....	64
Apêndice 4 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação por Juízes	65
Apêndice 5 – Instrumento de ANT	67
Apêndice 6 – Análise de Dados e Resultados do Grupo focal.....	71
Apêndice 7 – Análise de Dados de Resultados da Validação Semântica	79
Apêndice 8 - Análise de Dados de Resultados da Validação por Juízes	85
Apêndice 9 – Resultados referentes às médias de importância e domínio	89
Apêndice 10 – Resultados referentes ao Índice de Prioridade Geral (IPG).....	91

1 INTRODUÇÃO

As organizações, hoje, estão inseridas em um contexto dinâmico e globalizado. Segundo Meneses e Zerbini (2009), mudanças contextuais originadas pelo progresso científico e tecnológico vêm alterando, significativamente, o cenário mundial. Diante disso, as organizações, para se manterem no mercado, são obrigadas a atuarem de forma harmônica e em paralelo com essas mudanças, ou até mesmo, antecipá-las para assim, se adequarem e se adaptarem ao mercado antes que seja necessário uma manobra reativa em busca de sobrevivência. Ainda conforme esses autores, as organizações são consideradas sistemas abertos, que são impactados por todas as variáveis pertencentes ao sistema de atuação e por isso, além de identificarem esses fatores, determinam suas práticas internas em consonância e harmonia em função destes.

Para isso, em busca de vantagem competitiva frente a seus concorrentes, as empresas conferem à área de recursos humanos um posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que exigem demonstrativos concretos da efetividade de suas ações (MENESES; ZERBINI, 2009, p.76).

Ou seja, diante de um cenário altamente competitivo, os trabalhadores de uma organização são vistos como um recurso único e não imitável fazendo com que seja, cada vez mais relevante o investimento nesse recurso bem como a obtenção de retorno sobre esse investimento sob a ótica da empresa e seus gestores.

Segundo Resende (1986), a necessidade do investimento contínuo das organizações em seus colaboradores contribui para o aumento dos níveis de formação profissional dentro das empresas, bem como para que a área de gestão de pessoas assuma um papel estratégico e de extrema importância na estrutura da organização. Com isso, se faz presente e necessário o sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) como instrumento de gestão na formulação de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas do mercado (MENESES; ZERBINI, 2009). Goldstein e Gilliam (1990) afirmam que este sistema é constituído por três subsistemas: avaliação de necessidades de treinamento (ANT), planejamento, execução instrucional e, por fim, a avaliação de efetividade de treinamentos.

Considerando-se a relevância de uma ação de T&D, o impacto que esta tem na organização e a necessidade de identificar a real efetividade desta ação por parte dos gestores e interessados é de extrema relevância que a primeira etapa desse subsistema aconteça de forma a identificar as reais necessidades de investimento por parte da organização e do desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores. Segundo Sheperd (1995), a etapa de avaliação de necessidade de treinamento (ANT) é responsável por promover a integração do sistema de treinamento como um todo, já que fornece a base lógica para as outras etapas desse sistema. Segundo Goldstein (1993), a etapa é de extrema relevância para garantir que o sistema de treinamento como um todo contribua para o alcance dos resultados organizacionais almejados no planejamento estratégico.

Conforme Goldstein (1991) há sempre uma tentação de se iniciar um treinamento sem uma análise completa de tarefas, comportamentos e ambiente, aumentando assim a possibilidade de insucesso das ações educacionais na organização. Este provável insucesso é causado pela falta de aderência entre as ações implementadas e os resultados almejados pela organização ou unidades que a integram.

Sem maiores articulações entre as necessidades de desenvolvimento de competências individuais, grupais, de equipes e organizacionais e o planejamento estratégico da empresa, a confiança de dirigentes e gestores na área de T&D continuará a ser minada (TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998).

Além de identificar e avaliar as necessidades de treinamentos de funcionários é essencial, também, levantar e avaliar possíveis necessidades de capacitação que os funcionários de uma empresa possam vir a ter em decorrência de desafios advindos de constantes mudanças no contexto interno e externo da organização. Para isso, é fundamental que se realize de modo sistemático o processo de ANT e assim se consiga dados condizentes com a realidade para embasar futuras ações e investimentos. Todavia, apesar de sua importância, pesquisas mostram que o processo de ANT tem sido conduzido de forma não sistemática nas organizações (CLARKE, 2003; FERREIRA; ABBAD; PAGOTTO; MENESES, 2009; ZERBINI, 2009).

Tendo por base o contexto ora problematizado, o presente estudo teve foco na etapa de avaliação de necessidades de treinamento. Para isso, o relato que segue

está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo compõe a Introdução do estudo, na qual são apresentados os problemas, as justificativas de pesquisa e seus objetivos. A seguir, o Referencial Teórico, no qual são apresentadas as principais teorias do tema em que a pesquisa se pauta e seus subtemas. O terceiro capítulo apresenta o método e as técnicas utilizadas na operacionalização do estudo. Na sequência, os resultados e discussão, que compõe o quarto capítulo. Por fim, o quinto capítulo, que apresenta a conclusão da presente pesquisa, suas contribuições e limitações e uma agenda de pesquisa de forma a fomentar e agregar ainda mais a este tema.

1.1 Formulação do problema

Diante do contexto anteriormente descrito, essa pesquisa teve como pergunta norteadora: quais são as de necessidade de treinamento dos funcionários da Confederação Nacional dos Municípios (CNM)?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é avaliar as necessidades de treinamento dos funcionários da CNM.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever as mudanças e desafios que compõem o contexto interno e externo em que a empresa está inserida, com base na percepção dos participantes;
- Identificar as competências emergentes que surgem em função do contexto organizacional segundo a percepção da amostra de interesse;
- Construir e aplicar uma medida de avaliação de necessidade de treinamento;

- Identificar lacunas de competências dos participantes.

1.4 Justificativa

A partir da presente pesquisa, serão entregues à CNM insumos relacionados à necessidade de treinamento de seus funcionários, o que pode fazer com que, se levando em conta os *gaps* de competências dos indivíduos e realizando, posteriormente, ações que busquem sanar essas lacunas, melhore o desempenho dos indivíduos bem como o desempenho da empresa. Ou seja, a partir do incremento de qualidade ao serviço prestado pela empresa, os cidadãos-usuários de seus serviços poderão ser beneficiados, configurando, assim, a justificativa social da presente pesquisa.

Outra relevância desse estudo, do ponto de vista institucional, refere-se ao fato de os resultados poderem servir de insumos à melhoria dos processos de TD&E da CNM. Isso, certamente, poderá ter impactos positivos não apenas na efetividade das ações instrucionais advindas dos resultados da pesquisa, mas também, consequentemente, no desempenho no trabalho daqueles profissionais que participarem dessas ações e, por fim, no desempenho da própria organização.

Ainda há relativamente poucos estudos teóricos e empíricos sobre ANT (MCGEHEE; THAYER, 1961; MOORE; DUTTON, 1978; WEXLEY, 1984; FORD; NOE, 1987; OTROFF; FORD, 1989; TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998; CLARKE, 2003; KRAIGER, 2003; AGUINIS; KRAIGER, 2009; FERREIRA; ABBAD, 2013). Conforme ressaltado por Salas e Cannon-Bowers (2001), apesar de reconhecida a importância da avaliação de necessidade de treinamento (ANT), esta etapa do subsistema de T&D é melhor caracterizada como uma arte do que como uma ciência e isso se deve ao fato de haver uma quantidade insuficiente de trabalhos empíricos sobre o tema. Sendo assim, o presente estudo tem como relevância acadêmica a contribuição para a produção científica e a fomentação de estudos e pesquisas relacionados ao processo de ANT.

Além disso, no Brasil, segundo um estudo publicado por Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), há uma forte tendência de preocupação com metodologias em detrimento de pesquisas empíricas. Sendo este estudo uma pesquisa empírica,

pode-se identificar outra colaboração à produção brasileira, o que pode melhorar e trazer insumos para a aplicabilidade de modelos e metodologias que estão sendo propostas. Com isso, a partir da replicação de um método prospectivo proposto por autores brasileiros (FERREIRA; ABBAD, 2013), será possível investigar sua validade, contribuindo para as pesquisas na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o embasamento teórico sob o qual o estudo foi realizado. Para melhor entendimento, o referencial teórico foi dividido nos seguintes temas: Aprendizagem Humana nas Organizações, Competências, TDE (Treinamento Desenvolvimento e Educação), Avaliação de Necessidade de Treinamento e Método de Pesquisa de Avaliação de Necessidade de Treinamento.

2.1 Aprendizagem Humana nas Organizações

No cenário atual de mudanças sociais e econômicas, a importância que se dá ao processo de aquisição, manutenção e transferência de conhecimento está cada vez maior. Empresas de qualquer setor buscam, inesgotavelmente, uma fonte de vantagem competitiva para sobreviverem e desafiar seu potencial diante desse contexto. Sendo assim, o processo de aprendizagem é um assunto em voga e indispensável para qualquer organização e indivíduo que atuem com a área de Recursos Humanos.

De acordo com Vargas e Abbad (2006), aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto. Para o desenvolvimento dessa ideia de interação com o contexto, há duas abordagens que retratam como o processo da aprendizagem ocorre: cognitivista e behaviorista.

A primeira consiste em retratar que a experiência de interação do indivíduo com o seu ambiente (S) lhe possibilitaria apreender e/ou interpretar algo (O), que seria futuramente mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado por meio de alguma mudança em seu comportamento (R) (VARGAS e ABBAD, 2006, p. 40).

Ainda segundo os autores, na tradição behaviorista, a ênfase é colocada na mudança de comportamento (R), que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com o seu ambiente (S), sem que haja mediação do indivíduo por meio de sua cognição. A diferença entre essas duas

abordagens está no fato de que, apesar de defender que a mudança duradoura de comportamento (R) também ocorre como resultado da interação com o ambiente, a tradição cognitivista postula que a interação antes resulta em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

Independentemente do tipo de abordagem, é importante diferenciar, no contexto de organizações e do trabalho, os tipos de aprendizagem que podem surgir: natural ou espontânea e a induzida. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem natural não necessita de procedimentos sistemáticos para ocorrer, sendo que pode ocorrer por observação, conversas, consulta a fonte de informações, entre outros. Já a aprendizagem induzida ocorre mediante um planejamento sistemático de procedimentos e estratégias instrucionais visando o alcance de certas competências, previamente definidas.

Diante de contextos complexos, é difícil concluir que tipo de processo de transmissão de informações do ambiente para o consciente de um indivíduo acontece. Independentemente do tipo de trabalho executado, o indivíduo tem acesso a inúmeras informações que podem influenciar em seu processo de aprendizagem. Para isso, são discutidos os componentes do conceito de aprendizagem (aquisição, retenção, generalização) para entender como se faz a transmissão de informações em paralelo à geração de aprendizagem. Pilati e Abbad (2005) discutem esses componentes relacionados aos conceitos de transferência de aprendizagem e impacto no treinamento no trabalho.

Segundo os autores e levando em conta o processo formal de aprendizagem, a etapa de aquisição define-se como o processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvido ao longo da ação instrucional e depende basicamente da memória de curto prazo para se concretizar. Já retenção se refere ao processo imediatamente posterior à aquisição e é caracterizado pelo armazenamento dos CHAs na memória de longo prazo. Em adição a este conceito, Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que a retenção é a quantidade de tempo em que os CHAs adquiridos continuam a ser utilizados no ambiente de transferência após o término do programa instrucional. A generalização pode ser definida como o grau em que os CHAs obtidos são utilizados no ambiente de transferência em condições diferentes daquelas que foram desenvolvidas durante as ações de capacitação (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; FORD; KRAIGER, 1995).

Outra etapa que constitui o processo de aprendizagem é a transferência desta para o ambiente de trabalho, que pode ser definida como a aplicação efetiva no trabalho dos CHAs adquiridos em eventos instrucionais (PILATI & ABBAD, 2005). Essa transferência pode ser classificada quanto ao sentido (lateral e vertical) e direção (positiva e negativa), segundo Abbad e Borges-Andrade (2004). A transferência lateral se refere a um tipo de generalização que inclui desempenhos que não foram diretamente aprendidos no curso, mas que são semelhantes e possuem o mesmo grau de complexidade dos aprendidos. A transferência vertical refere-se a aprendizagem de competências mais complexas a partir de uma mais simples. Já a transferência positiva ocorre quando os CHAs obtidos facilitam o desempenho em suas atividades e a negativa dificulta ou prejudica essa aplicação das competências no contexto em que o indivíduo está inserido.

A partir da transferência e de acordo com a sua variação entre positiva e negativa, pode-se identificar o impacto do treinamento no trabalho que consiste na última etapa do processo de aprendizagem segundo Pilati e Abbad (2005). Com isso, tem-se a efetividade do treinamento e uma justificativa para o investimento tanto de tempo quanto de dinheiro nas ações institucionais realizadas. Essas são as premissas básicas para entendimento do processo de aprendizagem humana nas organizações. O presente estudo trata da realização de um processo sistemático de coleta e análise de dados para investigar se a aprendizagem, de fato, é necessária ou não no contexto de trabalho, a ANT. Os tópicos a seguir se ocuparão de detalhar esse conceito e outros relacionados, como o de competências.

2.2 Competências

Tem-se notícia de que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva para os processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e orientar ações de desenvolvimento profissional. Anos depois, o conceito de competência passou a ter o objetivo de caracterizar as demandas de determinado cargo, para assim orientar os funcionários em suas atividades e

comportamentos diários. Mais recentemente, autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) exploraram o conceito associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo (DUTRA, 2008).

Na literatura, dependendo do tema de pesquisa, há vários conceitos relacionados a competências. Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), não tem sido menor a confusão e amplitude conceitual deste termo. Hoffman (1999), em uma revisão de literatura sobre o tema, considera que três significados podem ser encontrados: definição de competência como desempenho observável, como um padrão de qualidade e, há aqueles que usam o conceito do termo para referir-se aos atributos subjacentes de uma pessoa.

Em relação ao primeiro significado, o foco é na tarefa a ser completada, ou seja, competência é definida pelas saídas de um sistema/processo. O resultado que se pretende alcançar é a base para o desenvolvimento de pessoas nos aspectos relevantes de um cargo. Já a segunda definição focaliza excelência de desempenho entendido como processo-meio, orientando o indivíduo para a sua superação, em busca de maior produtividade ou eficiência. O terceiro uso para o termo “competências” relaciona-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo; aqui o foco da definição está nas entradas requeridas pelo sistema/processo. O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento (BLOOM et al, 1972; DAVIS e BOTKIN, 1994). A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade do indivíduo instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (CARBONE; BRADÃO; LEITE e VILHENA, 2005). A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000) à predisposição a colocar em prática determinada conduta.

Por outro lado, do ponto de vista macro, uma das teorias organizacionais que tem mais utilizado o conceito de competências é a relativa a gestão da empresa baseada em recursos. Por essa perspectiva, a vantagem competitiva da organização é resultante não só de oportunidades no ambiente, mas principalmente dos recursos organizacionais (BARNEY, 1991). Segundo Lado e Wilson (1994) as capacidades organizacionais são os mecanismos dinâmicos que permitem uma organização adquirir, desenvolver e disponibilizar seus recursos para obter desempenho superior

a outras organizações. Essas capacidades têm recebido várias denominações entre elas, competência organizacional. Sendo assim, pode-se vincular de maneira direta a gestão organizacional e as competências da empresa, mostrando a relação que há entre desempenho organizacional e competências, visto que são essas que tornam a organização mais eficiente naquilo que executa.

Para que se tenha sucesso e um bom desempenho essas competências precisam ser desenvolvidas e aprimoradas. Com isso, várias empresas têm adotado uma gestão com foco em competências, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Do ponto de vista da ANT, a competência passa a ser importante indicador de necessidades de treinamento. Lacunas entre o quanto uma competência de fato é dominada pelos trabalhadores e o quanto a organização considera tal competência importante para sua estratégia constituem o principal indicador de necessidades adotado nessa pesquisa (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Nesse sentido, pode-se dizer que competência, no contexto da ANT, é a face operacional do processo, sem a qual não seria possível identificar discrepâncias entre o que o trabalhador domina e o que a organização espera em termos de seu desempenho competente (FERREIRA, 2009). A seguir, será explorado o tema TD&E, meio pelo qual se operacionaliza o conceito de competências nas organizações.

2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas modernas, torna-se vital o desenvolvimento de projetos e programas que contribuam para a elevação das taxas de sobrevivência e competitividade organizacional (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Com isso, cada vez mais, são cobrados desempenhos superiores e que devem ser aprimorados ao longo do tempo para que se consiga parer as competências organizacionais às demandas dessas constantes alterações.

Para contribuir com desempenho de funcionários e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes destes, as organizações utilizam-se de processos formais de treinamento, desenvolvimento e educação, que são definidas em Abbad e Borges-Andrade (2004): processos de TD&E são ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de competências (CHAs) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores.

O treinamento prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; NADLER, 1984; SALLORENZO, 200). Sendo assim, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2009) treinamento é uma ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas, ou seja, ações que visam ampliar a aprendizagem e proporcionar melhoria de desempenho. O treinamento, na visão de Rosenberg (2001), apresenta quatro elementos principais: a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida, os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação.

Desenvolvimento, por outro lado, refere-se à promoção de aprendizagem para funcionários, visando a ajudar a organização no alcance de seus objetivos, segundo Nadler (1984), que também define o termo como aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Sendo assim, desenvolvimento é uma ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do empregado e sem vínculo direto com as atividades presentes ou futuras, demandadas por determinada organização (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Já Educação pode ser considerada como uma das formas mais amplas de aprendizagem. Nadler (1984) define o termo como “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”. É uma ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

O que distingue os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação é justamente a finalidade a que se presta a ação educacional sob análise. Porém, há vários casos em que na prática esses conceitos se relacionam, ou seja, uma ação pode vir a ter finalidade que se caracterize por juntar os três tipos de ações. Vargas e Abbad (2006) propuseram outra forma de analisar a relação entre os conceitos, não mais fundamentada na finalidade a que se propõe, mas, sim, na complexidade

da estrutura de conhecimento de tais ações. Sendo assim, o conceito de educação passando a ser o mais abrangente, logo depois o conceito de desenvolvimento e o mais restrito e de complexidade de estrutura mais baixa seria o conceito de treinamento.

Outros dois conceitos são importantes para o entendimento sobre essa frente de conhecimento dentro da área de Gestão de Pessoas: informação e instrução.

O primeiro termo pode ser conceituado como pequenos módulos ou unidades organizadas de informações e conhecimentos, disponibilizados em diferentes meios, e o segundo conceito seria a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais e utilizada para transmissão de competências fáceis e simples (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 30).

Para melhor ilustrar esses conceitos e suas relações segue abaixo a figura 01.

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacional



Fonte: Vargas e Abbad (2006).

A fim de atingir o objetivo do presente estudo é importante dar enfoque ao conceito de treinamento e seus componentes. Com isso, é importante citar a forma como o sistema de treinamento se faz presente em organizações. Segundo os autores Meneses, Zerbini e Abbad (2006) este sistema tem como abordagem mais utilizada aquela baseada na teoria geral de sistemas, que prevê a articulação entre elementos e destes com o contexto que os circunda: insumos, processamento, resultado e retroalimentação. Contudo, associado a essa teoria, são etapas do

sistema de treinamento as seguintes: avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação de efeitos.

A pesquisa em questão tem como direcionamento teórico um dos componentes do sistema de treinamento: a avaliação de necessidades de treinamento, por conseguinte, cabe, agora, especificar esse componente.

2.4 Avaliação de Necessidade de Treinamento

A primeira etapa da abordagem de sistemas de treinamento é denominada avaliação de necessidades, que se refere a um processo de investigação que deve ser amplamente realizado na organização, caso se deseje garantir a validade instrucional de todas as outras etapas que constituem uma ação de treinamento (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Avaliar necessidades de treinamento exige a confrontação entre padrões de desempenho demonstrados pelos indivíduos e os demandados por suas organizações (HOFFMAN-CÂMARA; ABBAD; MENESES; FERREIRA, 2010). A ANT é vista como a etapa que fornece as informações mais importantes para responder onde o treinamento pode ser direcionado na organização, quem deve receber o treinamento e qual deve ser o conteúdo deste (CLARKE, 2003).

De acordo com os autores Ferreira e Abbad (2014) é comum, na literatura, o uso de levantamento de necessidades de treinamento para se referir a coleta e análise de dados que embasam e direcionam ações educacionais e de treinamento. No entanto, este termo está associado à aplicação de “cardápios” de cursos para um diagnóstico de necessidades de treinamento. Ainda segundo os autores, o termo Análise de necessidade de treinamento tem sido usado para ressaltar a natureza analítica do diagnóstico de necessidades e também para apontar a aplicação de modelos teóricos tradicionais de pesquisa como os de McGehee Thayer (1961) e Mager e Pipe (1979). Conforme a classificação do domínio cognitivo feita por Bloom, Englehart, Furst, Hill e Krathwohl (1972) composta por seis processos mentais organizados por ordem de complexidade: conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar. Este último, que compõe a expressão em uso na presente

pesquisa, é mais complexo, pois contempla todos os processos dos demais níveis, acrescido o fato de que emite-se um juízo de valor sobre o objeto de interesse.

Alguns importantes modelos de ANT têm sido referendados na literatura. O primeiro deles, proposto por McGehee e Thayer (1961), é constituído por três níveis de análise: organizacional, de tarefas e de pessoas. No nível organizacional, deve-se analisar os objetivos, as demandas e as taxas de eficiência organizacional, a fim de se determinar onde o treinamento é necessário. A análise de tarefas requer que sejam estabelecidos padrões de desempenho e então as competências para se atingir o padrão de desempenho estabelecido e é a partir deste nível de análise que se determina o que deve ser treinado. No último e terceiro nível é identificado quem na organização precisa receber o treinamento.

Em suma, a análise organizacional é a responsável pelo alinhamento de ações de TD&E com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, cultura etc). A análise de tarefas é direcionada para o mapeamento dos conjuntos de CHAs necessários para que os indivíduos possam realizar adequadamente suas atividades. E por fim, a análise individual é voltada para a identificação dos indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam conjuntos de competências, a fim de que possam aprimorar a execução de suas atividades no trabalho (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2006, p.14).

Porém, há autores que defendem e ditam uma análise organizacional mais robusta e que integra várias outras variáveis. Goldstein (1991; 1993) expandiu o nível desta análise incorporando considerações importantes acerca do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais de treinamento, além de sugerir uma análise do clima organizacional na investigação de necessidades de treinamento. Outro exemplo são os autores Goldstein e Gessner (1988) que constataram que, para avaliar necessidades de treinamento no nível organizacional, deveriam ser levadas em consideração questões futuras que podem influenciar as competências dos funcionários.

Já o modelo de níveis proposto por Ostroff e Ford (1989), inter-relaciona três grandes componentes da ANT: de conteúdo, de nível e de aplicação. O primeiro componente é constituído por aspectos organizacionais, de tarefas e pessoal. O segundo componente (de nível) expande a abordagem segmentando as áreas de conteúdo em três níveis de necessidade de treinamento: organizacional, de subunidade e individual. O terceiro componente do modelo adiciona a dimensão

profundida, completando as necessidades de conceituação, operacionalização e interpretação dos outros dois componentes.

De acordo com Borges-Andrade e Lima (1983), há várias razões para se realizar a ANT e a mais importante delas esta relacionada ao conceito de “*accountability*”, ou seja, ela serve para indicar a relevância do que se pretende que seja aprendido e para atribuir, às pessoas responsáveis pelas ações de treinamento, responsabilidade pelo andamento e resultado desta.

Para se aplicar a Avaliação de Necessidades de Treinamento em organizações é necessário que se tenha um método cientificamente comprovado para que assim se tenha resultados genuínos se levado em conta o contexto e competências dos funcionários da empresa. Como o objetivo do presente estudo é avaliar a percepção das necessidades de treinamento na CNM faz-se necessário um método que cumpra com esse requisito.

2.5 Método de Avaliação de Necessidades de Treinamento

Para a realização desse estudo, foi utilizado o método prospectivo de avaliação de necessidades de treinamento, proposto por Ferreira e Abbad (2014). Este método se destaca e se difere aos outros encontrados na produção acadêmica por sugerir o uso de estratégias qualitativas e quantitativas de coleta e análise de dados, integrar as necessidades de treinamento com o contexto e com as estratégias organizacionais, descrever relações teóricas entre variáveis, entre outras características, mesmo que nem todas sejam exploradas no presente trabalho.

O método é constituído por três etapas de análise: macro (organizacional), meso (área/unidade, tarefas, macroprocessos) e micro (indivíduo, profissional). O primeiro passo é a análise do contexto (macro) da organização a ser estudada. Têm-se como premissa o fato de que as necessidades de treinamento são originadas por componentes dos contextos interno e externo da organização, sendo assim, se faz necessária essa análise primária para que assim o pesquisador tenha insumos relativos à realidade e ao contexto de seu objeto de estudo. Além disso, se faz necessária esse tipo de informação já que mudanças oriundas dos contextos interno e externo podem ocasionar mudanças na organização e, por consequência, originar

novas necessidades de treinamento. Entende-se por variáveis dos contextos todas aquelas ligadas à economia, tecnologias, leis, alocação de recursos, políticas e práticas de gestão. É nesse nível que o alinhamento entre estratégias organizacionais e necessidades de treinamento acontece (FERREIRA, 2009). Os instrumentos de coleta são variados podendo ser: análise documental, entrevista, questionários abertos e/ou fechados, grupos focais, entre outros.

Na segunda etapa, nível meso, o método prevê a investigação de variáveis como tarefas, áreas e unidades organizacionais. Inicia-se com a análise das competências emergentes, que surgem em função de mudanças ocorridas nas tarefas pré-existentes ou, primordialmente, em função do surgimento de novas tarefas. Pode-se utilizar de vários instrumentos de coleta: questionários, grupos focais, análise documental e, principalmente, entrevistas.

A última etapa do processo de ANT proposto é a investigação em nível micro, sobre as características pessoais e profissionais dos indivíduos e suas necessidades de treinamento. Tem-se como construtos: características pessoais e profissionais do indivíduo (idade, sexo, cargo, lotação, entre outras), competências e necessidades de treinamento, que tem como indicador o índice de necessidade de treinamento. Os instrumentos de coleta são variados como em todas as outras etapas, mas recomenda-se o uso de questionários abertos e fechados, aplicados por meio de *survey*.

O método propõe que após terem sido identificadas as necessidades de treinamento devem ser classificadas e descritas em termos de: (a) seu domínio (cognitivo, afetivo, psicomotor) (BLOOM et. al, 1972) e (b) seus níveis, em termos de distribuição na estrutura organizacional (individual, de grupos, de macroprocessos e organizacional) (COCKLRILL, 1989; SPARROW; BOGNANNO, 1994; NISEMBAUM, 2000). Para identificar o domínio da necessidade, basta avaliar o verbo de ação da competência e ver em qual dimensão ela se localiza segundo taxonomias de resultados de aprendizagem (psicomotora, afetiva, cognitiva). Para definir o nível da necessidade, pode ser utilizado o perfil profissional dos respondentes do processo diagnóstico, que indicará se os trabalhadores que apresentam necessidades de aprendizagem estão distribuídos ou não em diferentes departamentos, áreas, unidades, cargos e/ou processos de trabalho. Nem todas as premissas do método serão investigadas no presente trabalho, como, por exemplo, a relação estatística entre variáveis e a classificação de necessidades segundo seu nível e taxonomia.

Pretende-se, aqui, tão somente utilizar o método com o meio de realizar um diagnóstico avaliativo das necessidades de treinamento da amostra de interesse.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa, ou seja, a tipificação e método de pesquisa que foram utilizados no presente estudo; a caracterização da empresa em estudo; as características da população e amostra da pesquisa; caracterização dos instrumentos de pesquisa; bem como a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

O delineamento da pesquisa é empírico e de caráter descritivo. A pesquisa classifica-se como de campo do tipo *survey* (Marconi; Lakatos, 2005), por consistir na coleta de dados no local onde os fenômenos ocorrem e será realizada com base na aplicação de questionários, entrevistas e grupos focais. A partir dessas técnicas de pesquisas e, conseqüentemente, dos dados gerados, a pesquisa possui um enfoque qualitativo e quantitativo, o que segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), contribui para a efetividade do diagnóstico de competências em organizações.

O corte temporal da pesquisa classifica-se como transversal, já que esta investigou apenas um intervalo de tempo, e não uma série histórica do fenômeno estudado.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) é uma organização independente, apartidária e sem fins lucrativos, fundada em fevereiro de 1980. Hoje é composta por, em média, 200 funcionários. O objetivo central da organização consiste em consolidar o movimento municipalista, fortalecer a autonomia dos Municípios e transformar a entidade em referência mundial na representação municipal.

Sua atividade principal consiste na representação político-institucional dos municípios junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional e no fortalecimento da gestão municipal. Para tanto, a organização participa de diversos conselhos, comitês e órgãos de discussão e acompanhamento de políticas públicas, acompanha a pauta de votações no Congresso, intervindo no processo legislativo quando impactantes aos Municípios. Com o foco no fortalecimento e maturação da gestão municipal, a organização produz pesquisas e estudos técnicos nas diversas áreas de atuação dos Municípios e ainda orienta técnica e juridicamente o desenvolvimento de tecnologias voltadas a modernização da gestão.

3.3 População e amostra

Com o objetivo viabilizar a aplicação do método prospectivo de ANT, foi estipulada como amostra os funcionários da CNM, sede de Brasília.

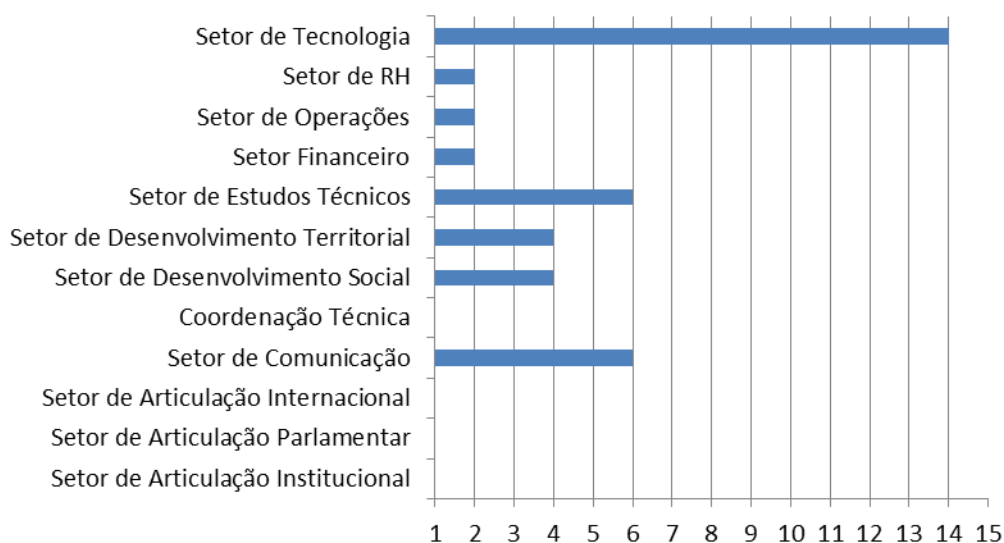
Para a coleta de dados qualitativos, que teve como procedimento o grupo focal, a amostra foi composta 12 funcionários da entidade. Esses funcionários eram de áreas e cargos diferentes e sua participação dependeu da disponibilidade para participar do grupo focal. Dessa amostra oito eram do sexo masculino, quatro do sexo feminino, atuavam nas mais diversas áreas Setor de Articulação Parlamentar, Setor de Comunicação, Setor de Estudos Técnicos, Setor Financeiro, Setor de RH, Setor de Operações e Setor de TI e Projetos. O nível de escolaridade foi um fator que não se alterou visto que todos os participantes tinham ensino superior completo.

Porém, teve-se cuidado em priorizar a participação de pessoas estratégicas, ou seja, aquelas que são engajadas e conhecem a realidade de suas áreas e da organização. Assim foi possível ter contato com uma variação de opiniões que fizeram com que a conclusão e análise do grupo focal fossem as mais genuínas possíveis.

Na realização das entrevistas, as quais tiveram o intuito de validar o questionário de ANT, construído com base nos resultados do grupo focal, a amostra foi composta pelos Coordenadores e/ou Diretores das coordenações. Foram realizadas entrevistas com cinco pessoas, sendo 2 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, a faixa etária variou de 25 a 44 anos.

Para a aplicação do questionário de ANT, a amostra foi composta por todos os funcionários que atuam na organização, total de 85 pessoas. Em relação ao gênero, observou-se que 42% eram do sexo masculino e 57% eram do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 25% da amostra tinham até 25 anos, 29,8% encontravam-se na faixa de 26 a 30 anos, 23,4% estavam na faixa de 31 a 35 anos, 10,6% tinham de 36 a 40 anos e os outros 10,7% tinham acima de 41 anos. A amostra constou com colaboradores de todas as áreas da CNM, sendo a distribuição ilustrada pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 – Áreas respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

O método de amostragem utilizado no estudo foi o não-probabilístico, por conveniência, pois os participantes foram selecionados de acordo com sua disponibilidade para participar dessas etapas.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Para a presente pesquisa foram utilizados cinco instrumentos diferentes para coleta de dados. Esses instrumentos variam de acordo com a etapa que está sendo realizada: grupo focal, entrevistas e aplicação de questionários de ANT. Neste capítulo eles serão descritos.

3.4.1 Instrumento de pesquisa do grupo focal

A etapa do grupo focal teve como objetivo levantar as variáveis que impactarão nas atividades da empresa e que, de alguma forma, demandarão algum tipo de mudança nas competências de seus funcionários. Além disso, a etapa também contou com o objetivo de levantar quais competências serão necessárias aos funcionários para que a empresa saiba lidar com essas mudanças e onde essa necessidade de mudança se faz mais presente no contexto da empresa.

Sendo assim, o grupo focal teve como apoio um questionário contendo três perguntas abertas (Anexo 1) : (1) “Na minha opinião, os principais desafios e mudanças que a empresa enfrentará nas suas atividades nos próximos anos são:”; (2) “Na minha opinião, as competências humanas necessárias para enfrentar os desafios e mudanças nas atividades da empresa nos próximos anos são:”; (3) Na minha opinião, os profissionais precisam desenvolver essas competências estão lotados...”.

Após a realização do grupo focal e a análise preliminar dos dados coletados, foram realizadas entrevistas presenciais individuais a partir dos insumos gerados pelo grupo focal.

3.4.2 Instrumento de pesquisa das etapas de validação do instrumento de ANT

Essa etapa de validação buscou aperfeiçoar o instrumento de ANT a partir da validação e levantamento de melhorias das informações obtidas na etapa de grupo focal. Foi feita e utilizada uma versão preliminar do instrumento de ANT e um roteiro de entrevista estruturada constantes no anexo 2 e 3, respectivamente.

Para a validação do conteúdo da escala, foi utilizado um questionário que continha as categorias das competências identificadas, suas definições e itens constituintes. Para essas entrevistas de validação das categorias e itens de competência da escala, foi utilizado um questionário contendo os itens de competências, bem como as categorias de competências às quais estes itens deveriam ser relacionados pelos respondentes na etapa seguinte (FERREIRA, 2014). As entrevistas de validação foram realizadas com o apoio de um roteiro estruturado no qual constavam os passos a serem seguidos, bem como as perguntas e direcionamentos a serem feitos.

Após a validação do instrumento de ANT, este foi ajustado de acordo com as demandas dos entrevistados e aplicado com a amostra da pesquisa que totalizou 50 questionários, visto que muitos funcionários estavam viajando e não estavam no momento de aplicação no local da CNM.

3.4.3 Instrumento de ANT

Na etapa de avaliação de necessidade de treinamento foi utilizado um instrumento de mensuração de necessidades, cujas informações foram coletadas, previamente, no grupo focal e a validação advinda das entrevistas. Este instrumento era composto por três partes. Na primeira parte, os participantes avaliaram itens de competências por meio de duas escalas, uma de importância e, outra, de domínio. Ambas as escalas eram do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10), ancoradas nas extremidades, sendo que na escala de importância 0 significa “não tem importância

para minha atuação” e 10 significa “muito importante para minha atuação”; na escala de domínio 0 denota “não tenho domínio desta competência” e 10 expressa “domino completamente esta competência”.

O instrumento foi administrado por questionários impressos, porém tabulados e digitalizados posteriormente.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como a presente pesquisa teve três etapas principais de pesquisa, este capítulo foi subdividido de acordo com essas etapas. Porém, para que se desse início à pesquisa, foi realizada uma análise documental a fim de descrever as características da organização para que o instrumento final de ANT ficasse o mais próximo da realidade da entidade. As etapas principais foram grupo focal, entrevistas de validação e aplicação do instrumento de ANT.

3.5.1 Procedimento de coleta e análise de dados do Grupo Focal

O grupo focal foi realizado no dia 11 de agosto de 2014 e teve como objetivo identificar e descrever variáveis de nível organizacional, de áreas e do indivíduo. A dinâmica de coleta de dados foi dividida em dois momentos: (a) resposta individual ao instrumento de pesquisa e (b) resposta ao instrumento em grupo e discussão para consolidação dos dados.

No primeiro momento, foi entregue o questionário que continham três perguntas aos 12 participantes. Eles tiveram 20 minutos para preenchimento deste questionário. Após isso, foi dado início ao segundo momento no qual os participantes foram divididos em três grandes grupos, sendo que, os grupos continham quatro pessoas cada. As instruções foram dadas e esses grupos tiveram, no total, 50 minutos para preenchimento do mesmo questionário, porém as respostas foram elaboradas em conjunto dessa vez.

Como fechamento do grupo focal, cada subgrupo elegeu um relator que foi o responsável por expor as respostas do subgrupo. Enquanto os relatores expunham as respostas, discussões foram realizadas e pontos significativos foram levantados. Para que houvesse uma análise posteriormente foi gravada a discussão e algumas anotações foram feitas pela pesquisadora. Importante afirmar que todos estavam de acordo com a gravação em áudio, pois foi pedida autorização antes da mesma ter início. Essa finalização teve duração de, aproximadamente, 50 minutos. Além da discussão, foram expostos ao grupo pelo condutor os próximos passos da pesquisa para nivelamento de expectativa e informação.

Os dados coletados no grupo focal foram analisados por meio da técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2009). Primeiramente, todas as respostas dos questionários individuais e em grupo foram digitados e um *corpus* de cada questão foi montado. Em seguida, foram realizadas leituras do conteúdo para o reconhecimento de assuntos em comum que culminariam em nomes para categorias. A partir das categorias identificadas, foi realizada uma descrição de cada uma com base no discurso dos participantes e também a transcrição das respostas que compunham cada categoria. Foram propostas para questão 01 categorias de desafios e mudanças futuras para a CNM; para a questão 02 categorias de competências e para a terceira questão categorias de lotação de colaboradores. A partir das categorias delimitadas e as respostas transcritas foi realizada uma contagem de frequência simples de discursos que citavam cada uma das categorias para assim validar e fortalecer ou refutar as categorias.

Após essa análise e construção das categorias, foram descritos itens que compuseram o questionário de ANT. Os itens foram descritos de acordo com as recomendações técnicas de Pasquali (1998) e Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006). Os itens e categorias foram validados pelo orientador desse estudo e, posteriormente, pelos profissionais da CNM.

3.5.2 Procedimento de coleta e análise de dados da Entrevista de Validação do Instrumento de ANT

A validação semântica foi realizada a partir de entrevistas presenciais e individuais. Foram realizadas oito entrevistas que tiveram a duração de no mínimo 20 minutos e no máximo 90 minutos. Essas entrevistas aconteceram no período de 22 a 25 de setembro de 2014.

As entrevistas tiveram dois tipos de roteiros, porém os dois iniciavam com uma explicação da pesquisa que estava sendo realizada, as etapas anteriores, construção do instrumento e das informações que deveriam ser validadas. O primeiro formato tinha como objetivo aprimorar a validar os indicadores com os Coordenadores e Diretores das coordenações da CNM. Para isso, cada categoria e item correspondente foram discutidos e sugestões de melhorias foram registradas. Já o segundo formato de entrevista tinha como objetivo validar as categorias e seus respectivos itens a partir da validação por juízes, na qual o entrevistado deveria discriminar qual item pertencia a cada categoria. Dessa forma, buscou-se validar a coerência e coesão entre as categorias e seus itens.

A análise das entrevistas de validação foi utilizada técnica baseada em análise de conteúdo. Para isso, foram elaboradas tabelas compostas por colunas que discriminavam três categorias: item, sugestão de melhoria e providências a serem tomadas. As tabelas foram preenchidas a partir das informações oriundas das entrevistas e a coluna de providências foi preenchida pela pesquisadora que de acordo com os seus conhecimentos técnicos decidia o que acatar e o que não acatar de cada sugestão, além da mudança consequente.

A análise dos dados das entrevistas que focaram na validação por juízes foi realizada a partir de análises estatísticas descritivas simples, como frequência. Foi adotado, de acordo com Pasquali (1999, apud Ferreira e Abbad 2014), o índice mínimo de concordância de 80% para que o item seja mantido, índices entre 40% e 60% para que o item seja aprimorado ou analisado com cautela para possível adoção ou exclusão, e o índice menor que 40% para que o item seja excluído.

3.5.3 Procedimento de coleta e análise de dados da Aplicação do instrumento de ANT

Para a aplicação do instrumento de avaliação de necessidade de aprendizagem foi realizada uma pesquisa em formato de *survey* (DALE, 2006; KROSNICK, 1999), com aplicação de questionário fechado, impresso e auto-administrável. O questionário e o banco de dados foram hospedados em sítio externo e independente da organização. A coleta teve como duração: 3 dias.

Para analisar os dados gerados por meio da aplicação deste questionário, se utilizou o software SPSS (*Statistical Package for the Social*). A descrição do perfil da amostra e sua percepção de importância, domínio e intensidade, foram utilizadas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência, amplitude, entre outras) do mesmo software.

A necessidade de treinamento foi calculada a partir do Índice de Prioridade Geral (IPG), proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). Esse índice tem por finalidade ponderar os resultados, obtidos a partir do questionário aplicado, no que tange domínio e a importância dada para as competências emergentes formuladas durante o grupo focal e entrevista de validação. Esse índice propõe é composto pela seguinte fórmula:

Figura 3 - Fórmula do Cálculo IPG

$$P_g = \frac{\sum [1(3-D)]}{n}$$

Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983)

Este índice assim como outros possui limitações. A principal delas se dá ao fato de, apesar de o número mais baixo possível ser 0 (zero) e o mais alto ser 100 (amplitude nominal de 100 pontos), a amplitude real da distribuição é de apenas 43 pontos possíveis, por omitir alguns números como por exemplo os números 11, 23, 44, 86 e 99. Sendo assim, a distribuição desse formato distorce a variância dos dados, uma vez que entre um ponto e outro pode-se observar 3 ou até mais

unidades, tornando a distribuição de natureza nominal, sem sequer uma propriedade ordinal ou intervalar (COHEN; SARKOWITZ, 2013). Apesar desta limitação, para os fins descritivos da presente pesquisa o índice se faz útil e, razoavelmente, fidedigno. Por isso optou-se por utilizá-lo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados do presente estudo e está dividido de acordo com as principais etapas da pesquisa que foram o grupo focal, entrevistas de validação e por fim, a aplicação do instrumento. Cada subseção trará os resultados e discussão de sua respectiva etapa.

4.1 Resultados e discussão do Grupo Focal

Os resultados do grupo focal, apresentados no Apêndice 5, retratam as respostas aos questionamentos do instrumento que deu apoio à realização do grupo focal. No que concerne à primeira questão (“Na minha opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades da CNM são:”), depreendeu-se sete categorias de desafios e mudanças com base no relato dos participantes. As categorias e suas definições são apresentadas no Quadro 1. A definição de cada categoria foi elaborada de acordo com as respostas apresentadas pelos participantes, de forma que resumisse a ideia principal desses discursos.

Os desafios e mudanças descritos nas categorias e suas definições estão diretamente relacionado com o planejamento estratégico da CNM 2014-2015, bem como com variáveis externas que a impactam diretamente e com isso demandam mudanças na entidade.

A categoria “Capacitação dos colaboradores” refere-se ao desafio de desenvolver competências técnicas e comportamentais dos funcionários da CNM. Essa categoria está relacionada a variáveis internas que demandam um maior conhecimento, maiores habilidades e atitudes para execução do trabalho cotidiano e também para melhor atender aos municípios, visto que essa é a principal atividade da entidade. No discurso dos participantes, foi citada tanto a necessidade de capacitação em temas específicos, quanto em temas gerais que abrangem todas as coordenações bem como o aumento do investimento financeiro das capacitações destes.

No que se refere à categoria “Mudança de Sede”, nota-se que essa mudança está ligada, principalmente, a fatores internos de organização de pessoas e estruturas de forma que estas propiciem um ambiente de trabalho agradável e que não prejudiquem o trabalho em equipe. Além disso, foi levantado nas respostas dos participantes o desafio de estruturar a mudança de forma conjunta com os colaboradores de forma que estes estejam cientes de suas demandas e do que será colocado em prática. Esse desafio foi levado em consideração no planejamento estratégico da CNM e tem como objetivo, além da melhora da estrutura física, a preparação de um espaço dedicado ao Municipalismo que vai desde a organização de documentos internos até peças para Museu com as conquistas dos últimos anos.

Quanto à categoria “Comunicação e divulgação externa” observa-se que esse desafio está também relacionado ao planejamento estratégico da organização. A comunicação institucional é um dos principais pilares do planejamento que visa melhorar a imagem da CNM para seus *stakeholders*, principalmente os municípios. Ou seja, é a melhoria de uma variável interna que impacta diretamente em variáveis relevantes da organização.

A partir dos relatos dos participantes obteve-se a categoria “Comunicação Interna”, que é um desafio diretamente relacionado a variáveis internas e demanda ajustes da comunicação entre áreas e colaboradores com o objetivo de contribuir com o trabalho de cada coordenação visto que, na maioria das vezes, o objetivo é o mesmo de representar municípios e lutar pela melhoria destes. Sendo assim, o trabalho da entidade é bastante articulado entre suas áreas e por isso a melhoria da comunicação interna é algo relevante.

No que se concerne à categoria “Planejamento e definição de objetivos e metas”, nota-se que esse desafio está relacionado e alinhado com a estratégia, visto que representa os desdobramentos de objetivos estratégicos para objetivos e metas para o tático operacional para que assim todos possam estar alinhados e direcionados pelo planejamento estratégico a fim de atingir aquilo que se foi traçado. É de grande valia para a organização perceber e obter esse tipo de resposta de seus colaboradores, pois, sendo essa categoria oriunda do discurso dos mais variados colaboradores, percebe-se que quem executa de fato a estratégia enxerga a sua relevância e a necessidade de traduzi-la ao cotidiano deles.

Quadro 1 – Análise Categorial Temática Questão 01

<i>Desafios e Mudanças</i>	<i>Definição Constitutiva</i>
Capacitação dos colaboradores	Refere-se ao desafio de alinhar as competências de seus colaboradores com as demandas que a entidade tem na prestação do seu serviço.
Mudança de sede	Refere-se às mudanças e adaptações pelas quais a organização deverá passar a partir da mudança de sede física.
Comunicação e divulgação externa	Refere-se à necessidade que a entidade passa de melhorar e fortalecer sua comunicação externa para assim se apresentar no mercado como referência no movimento municipalista.
Comunicação interna	Refere-se ao desafio de privar pela comunicação clara e transparente com o objetivo de prover informações e suporte organizacional às áreas que compõem a entidade.
Planejamento e definição de objetivos e metas	Refere-se ao desafio de dar continuidade ao planejamento estratégico de forma que as áreas estejam bem direcionadas rumo ao atingimento da estratégia.
Maior interação com a sociedade	Refere-se ao desafio de melhorar, ainda mais, o serviço prestado aos municípios, adaptando-se às necessidades destes.
Aprimoramento de processos internos	Refere-se ao desafio de incrementar as ações de gestão de pessoas com vistas a motivar os colaboradores, adequar o perfil profissional, reconhecer e incentivar boas ações além do investimento em capacitação.

Fonte: Dados da Pesquisa

Já a categoria “Maior interação com a sociedade” nada mais é que a busca pela melhoria da entrega da CNM para a sociedade. Com isso, a categoria se refere à busca pela melhoria do *core* da entidade, sendo assim, um direcionamento importante e estratégico para a principal variável interna de uma organização.

Por fim, a categoria “Aprimoramento dos processos internos” que está alinhada à variáveis internas e que origina-se em uma demanda estratégica por Gestão de qualidade. O objetivo estratégico busca aumentar a eficiência operacional e satisfação no trabalho. Esse tema vem sendo bastante trabalhado no cotidiano da empresa e está relacionado aos mais variados processos internos, desde Recursos Humanos até as Áreas Técnicas.

Portanto, é possível perceber que o método utilizado pela presente pesquisa mostrou-se útil para identificação de variáveis de nível macro internas e externas à organização. Com isso, o direcionamento para a identificação das lacunas de desempenho a partir de um método de prospecção torna-se real e aplicável.

No que tange à segunda questão (“Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da CNM nesses próximos anos são – entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo no trabalho-”), construiu-se sete categorias de competências de acordo com os relatos dos participantes: competências em informática/ferramentas eletrônicas, conhecimentos em gestão municipal, conhecimentos em processos políticos, competências em processos organizacionais e organização interna, competências em comunicação, competências tecno-funcionais e competências em análise crítica e raciocínio lógico. As competências e suas respectivas definições são apresentadas no Quadro 2.

Em relação às categorias conhecimentos em gestão municipal, conhecimento em processos políticos e competências em processos organizacionais e organização interna, pode-se dizer que estão relacionadas com os desafios “Maior interação com a sociedade” e “Aprimoramento dos processos internos”, pois esses conhecimentos, habilidades e atitudes se aprimorados darão base para a CNM superar esses desafios e extrair bons resultados destes.

A categoria de “Competências em comunicação” está diretamente relacionada com o objetivo estratégico do Planejamento Estratégico 2014-2015 de comunicação institucional, mesmo que ele não se restrinja à comunicação e divulgação externa, um desafio identificado no discurso dos participantes ao responderem à primeira pergunta, a categoria abrange competências básicas de comunicação que servem sim de melhoria para processos internos e externos. Sendo assim, além de se relacionar com um objetivo estratégico e a categoria de comunicação externa, essa categoria de competência também relaciona-se diretamente com outra categoria de desafio e melhorias: “Comunicação Interna”.

Quanto às categorias “Competências tecno-funcionais” e “Competências em informática e ferramentas eletrônicas”, de acordo com as respostas dadas para a primeira pergunta, pode-se dizer que se relacionam com o desafio de capacitação

dos funcionários que tem como principal objetivo alinhar as competências de seus colaboradores com as demandas cotidianas. Já que o primeiro grupo de competências diz respeito aquelas que necessárias para o desempenho funcional do cargo e o segundo diz respeito aos conhecimentos e habilidades necessários para operar tecnologias uteis para o dia-a-dia de trabalho.

Em relação a categoria “Competências em análise crítica e raciocínio lógico” pode-se perceber que está intimamente ligada à missão da entidade: Promover Autonomia Municipal, visando a melhoria da qualidade de vida da população. Isso ocorre pelo fato de os colaboradores da CNM buscarem seguir essa missão em suas atividades rotineiras, resolvendo problemas e buscando a melhoria das entregas realizadas para os municípios. Ou seja, conhecimentos e habilidades em análise de dados, cruzamento de informações e resolução de problemas são a base para qualquer colaborador conseguir, dentro da sua área de atuação, melhorar seus resultados e ainda buscar o aumento de contribuições aos municípios e sua população.

Quadro 2 – Análise Categorial Temática Questão 02

Competências	Definição Constitutiva
Competências em informática/ferramentas eletrônicas	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar tecnologias informáticas e também as ferramentas eletrônicas inseridas nos processos da organização. .
Conhecimentos em gestão municipal	Refere-se aos conhecimentos em municipalismo, as variáveis impactantes e a realidade da gestão de municípios brasileiros necessários à realização do serviço da entidade.
Conhecimentos em processos políticos	Refere-se aos conhecimentos necessários para o entendimento do papel da organização frente a representatividade política-institucional dos municípios associados.
Competências em processos organizacionais e organização interna	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetiva gestão estratégica da entidade no que tange a relação entre as áreas e fatores comuns que movem a organização.
Competências em comunicação	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para repasse e transferência de informações e conhecimentos internos.
Competências tecno-funcionais	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área aonde atua, como gerenciamento de projetos, atendimento aos municípios, dentre outros.
Competências em análise crítica e raciocínio lógico	Refere-se aos conhecimentos e habilidades primordiais para análise de dados, cruzamentos de informações e resolução de problemas relacionados às necessidades dos municípios.

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados referentes às duas primeiras questões do grupo focal corroboram com a concepção de que os componentes do contexto interno e externo da organização podem impactar em mudanças e desafios para essa organização (FERREIRA, 2014). Ainda de acordo com o método proposto por Ferreira e Abbad (2014), as categorias apresentadas de competências necessárias podem refletir objetivos organizacionais de curto e médio prazo, já que estas estiveram atreladas ao planejamento estratégico quase que em totalidade. Além disso, os resultados decorrentes da primeira e segunda questão evidenciaram possível alinhamento

entre os desafios e mudanças do contexto interno e externo da organização e as necessidades de treinamento da CNM, e que esses resultados estão em consonância com a estratégia proposta pelo planejamento de 2014 e 2015.

Por fim, no que se refere à terceira questão do grupo focal (“Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...”), pôde-se inferir, de acordo com as respostas dos participantes, que as competências a serem desenvolvidas são necessárias na área de Comunicação, Assessoria Parlamentar, Áreas técnicas e jurídico, Financeiro, e, principalmente, em toda a CNM. Como o objetivo da presente pesquisa foi de avaliar a percepção de necessidades de treinamento dos funcionários da CNM, as categorias foram descritas de acordo com essa demanda, a de identificar competências aplicadas a todos os colaboradores da CNM, ou seja, todas as áreas da entidade. Essas categorias e suas respectivas descrições são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise Categorial Temática Questão 03

<i>Locais</i>	<i>Definição Constitutiva</i>
Em toda a CNM	Refere-se à necessidade de todos os funcionários da CNM em serem capacitados.
Em áreas distintas	Refere-se à necessidade de capacitação em áreas específicas da CNM.

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados do discurso dos participantes referentes à questão 03 demonstram que as competências podem ser necessárias em toda a CNM e também em algumas áreas específicas. Sendo assim, essas informações evidenciam o avanço ao modo de avaliar necessidades de treinamento em uma organização visto que esse método aplicado possibilitou identificar, descritiva e teoricamente, competências necessárias de nível macro (aquelas compartilhadas pela maioria se não por todos os funcionários de uma organização) e do nível meso (macroprocessos, grupos e/ou tarefas), apesar de este nível não está sendo alcançado pelo objetivo do presente estudo.

Conclui-se, assim, que os resultados do grupo focal apresentados trouxeram informações relevantes para a avaliação de necessidade de treinamento, principalmente para a construção do instrumento de ANT, a ser validado, conforme o próximo tópico. Além disso, foi-se atingido dois objetivos específicos do presente estudo.

4.2 Resultados e discussão das Etapas de Validação do Instrumento de ANT

Foram realizadas duas etapas de validação, a validação semântica e por juízes, sendo que uma ocorreu após a outra.

A etapa de validação semântica teve como objetivo aperfeiçoar o conteúdo do questionário de ANT que foi desenvolvido a partir das informações coletadas no grupo focal. As entrevistas foram realizadas com colaboradores da CNM que tinham mais conhecimento sobre a organização como um todo, com isso buscou-se além de aperfeiçoar o questionário, adequá-lo a linguagem comum dos colaboradores e assegurar que o diagnóstico seria feito de modo a ser efetivo e condizente com a realidade em que a entidade se encontra. Ou seja, os entrevistados tiveram a oportunidade de sugerir melhorias e criticar o conteúdo de forma que a pesquisadora, após a realização da validação iria acatar ou não a essas sugestões.

Quanto às categorias, foram sugeridas e acatadas duas propostas de melhoria. Na categoria de “Conhecimento em Municipalismo e suas variáveis” (formato anterior), o entrevistado levantou a necessidade de mudar Municipalismo e suas variáveis por gestão municipal. Essa sugestão foi levantada para deixar a categoria mais próxima da realidade de demandas dos colaboradores, já que esses precisam conhecer o funcionamento de uma gestão municipal bem como as demandas por melhorias que elas necessitam. Além disso, o termo municipalismo é muito abrangente e apenas nomeia um movimento, sendo assim de difícil entendimento a categoria: “conhecimento em municipalismo e suas variáveis”. Com isso, a sugestão foi acatada e o nome da categoria passou a ser Conhecimento em gestão municipal, bem como a sua descrição foi alinhada a ideia principal da categoria.

Já a segunda mudança diz respeito à categoria: Conhecimento em processos e articulações políticas. Foi levantado com mais de um entrevistado a necessidade de mudar o nome da categoria e deixá-la mais simples, ou seja, abrangendo apenas processos políticos já que para poucos colaboradores seria aplicável o conhecimento em articulação política, apenas àqueles que trabalham diretamente com isso. Buscando, ao máximo, adequar as categorias às realidades de todos os colaboradores, a quem seria aplicado, posteriormente, o instrumento de ANT, o nome da categoria foi alterado bem como a sua respectiva descrição.

No que se refere aos indicadores de competências (itens), a maior parte das sugestões foram acatadas, conforme a análise dos dados colhidos na validação semântica. Porém duas mudanças são relevantes e justificam a importância de se realizar essa etapa de validação semântica. Termos como serviço e lobby foram evitados, tanto nas categorias, quanto em suas descrições e itens. Isso se deve ao fato de a CNM não prestar serviço e não poder utilizar esse tipo de termo e também pelo fato lobby conotar uma atividade pouco conhecida e mal vista no Brasil. Com isso, cuidados a detalhes como esse podem evitar incômodos e entendimentos errôneos do questionário de ANT, que poderiam impactar diretamente no resultado e valia deste. Todas as propostas de melhoria e mudanças estão apresentadas no Apêndice 7.

As mudanças advindas desta etapa da validação serviram como base para a formulação da segunda versão no instrumento de ANT, que foi submetida à validação por juízes.

A etapa de validação por juízes tinha como objetivo principal a validação das relações entre as categorias e os indicadores (itens) de competências, ou seja, buscou validar a lógica das categorias e o alinhamento dos seus itens com a mesma.

Os resultados da validação por juízes trouxeram que 30 itens tiveram concordância maior que 80% e, portanto, de acordo com Pasquali (1999), foram mantidos de imediato para o instrumento final. O que modificou o questionário e o número de itens foi a etapa anterior de validação semântica.

4.3 Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT

A aplicação do instrumento final de ANT tinha como objetivo principal analisar as necessidades de treinamento dos colaboradores da CNM a partir das percepções deles. Esse diagnóstico foi feito a partir da análise das respostas quanto ao domínio e importância dados para cada indicador (competência) e também a partir do cálculo do IPG de acordo com o método utilizado (FERREIRA; ABBAD, 2014). Para isso, foi solicitado que os respondentes avaliassem 32 competências quanto ao domínio e importância da competência para sua atuação profissional. Além dessa resposta, o questionário trouxe informações quanto às mudanças e desafios relevantes para a necessidade de treinamento, ou seja, quais impactam e geram mais essa necessidade para embasar assim uma análise de prospecção de necessidade de treinamento.

Em relação ao domínio, os resultados demonstram que as cinco competências consideradas mais dominadas pelos colaboradores da CNM, conforme a Tabela 1, foram: “Identificar as principais atividades de cada coordenação da CNM”, “Realizar consultas e pesquisas na internet”, “Gerenciar arquivos eletrônicos”, “Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade” e “Argumentar de forma respeitosa e construtiva”.

Tabela 1 – Resultado do Domínio das Competências

Competências	Média de Domínio	Desvio-Padrão
Identificar as principais atividades de cada coordenação da CNM.	9,55	1,90
Realizar consultas e pesquisas na internet.	9,48	1,26
Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM)	9,04	1,55
Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.	8,91	0,91
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	8,73	0,97

Fonte: Dados da Pesquisa

Destas competências cinco competências consideradas mais dominadas pelos respondentes, duas competências pertencem à categoria “Competências em comunicação”, outras 2 a “Competências em informática” e uma faz parte da categoria “Competências em processos organizacionais”. Essas competências são básicas se comparadas aos trabalhos da maioria dos colaboradores, sendo assim, é normal que estas tenham notas altas no que se refere o domínio.

Ainda levando em conta o domínio que os colaboradores percebem exercer sobre as competências, as cinco menores competências foram: “Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM”, “Descrever quais são as pautas prioritárias”, “Descrever o processo de articulação política realizada pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso”, “Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso” e “Utilizar o Silegis”. Esses resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado do Domínio das Competências

<i>Competências</i>	<i>Média de Domínio</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM.	5,25	2,06
Descrever quais são as pautas prioritárias.	4,99	2,98
Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.	4,67	2,70
Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.	3,90	2,58
Utilizar o Silegis (sistema de acompanhamento de proposições políticas da CNM)	2,03	2,68

Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado faz jus à realidade da CNM, visto que a maioria dessas competências são demandas apenas dos colaboradores de uma área específica, apesar de serem competências importantes para qualquer colaborador, o domínio por eles levantado como baixo pode ser justificado pela pouca utilidade cotidiana dessas competências exemplificadas pelos indicadores.

Em relação à importância das competências, os resultados demonstram que as cinco competências consideradas mais importantes para a atuação dos profissionais da CNM, de acordo com a Tabela 3, foram: “Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação”, “Argumentar de forma respeitosa e construtiva”, “Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade”, “Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita e na fala” e “Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias”.

Tabela 3 - Resultado da Importância das Competências

<i>Competências</i>	<i>Média de Importância</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação.	9,69	1,14
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	9,62	0,97
Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.	9,28	0,98
Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita e na fala.	9,27	1,01
Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.	9,25	1,28

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que dentre as cinco competências, quatro fazem parte da mesma categoria “Competências em comunicação”. Esse resultado representa a relevância dada para a comunicação pelos colaboradores e corrobora com a busca pelo atingimento da estratégia pela organização, visto que há um direcionamento estratégico relacionado à comunicação institucional. Sendo assim, essa competência é realmente relevante se vista pela ótica da estratégia. Além disso, foi levantado na etapa de grupo focal, como um desafio da CNM para os próximos anos, a necessidade de melhoria da comunicação interna e externa, o que mais uma vez evidencia a importância dada pela organização às competências relacionadas à comunicação.

Ainda quanto à importância das competências, os resultados demonstram que as cinco competências menos importantes para a atuação dos profissionais da CNM, conforme a Tabela 4, foram: “Descrever quais são as pautas prioritárias”, “Descrever o processo de articulação política realizado pelo CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso”, “Utilizar a ferramenta Google Agenda”, “Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso” e “Utilizar o Silegis”. Com base nesses resultados, infere-se que a competência relacionada ao uso do Google Agenda teve a importância avaliada como baixa devido ao *timing* de implementação da ferramenta, ou seja, essa ferramenta ainda está em estágio de implementação e por isso muitos colaboradores desconhecem de fato a relevância da mesma, sendo assim um ponto de atenção para a utilização futura desta frente a possíveis barreiras já geradas. Já a competência “Utilizar Silegis”, que teve a menor média de importância, apesar de implementada é utilizada apenas por algumas áreas da CNM e por isso acaba não sendo importante para a maioria, apesar de ser uma ferramenta que poderia ser mais explorada, segundo relatos em entrevistas de validação semântica. Em relação as outras três competências, que pertencem à mesma categoria “Conhecimentos em processos políticos”, pode-se inferir que elas não foram bem avaliadas quanto a este quesito devido ao fato de estarem relacionadas ao trabalho cotidiano da minoria dos colaboradores da CNM.

Tabela 4 - Resultado da Importância das Competências

Competências	Média de Importância	Desvio-Padrão
Descrever quais são as pautas prioritárias.	6,3	3,48
Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.	6,27	3,65
Utilizar a ferramenta Google Agenda.	5,64	2,52
Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.	5,51	3,73
Utilizar o Silegis	3,97	3,54

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados da mensuração da importância e do domínio de cada indicador de competência, foi possível mensurar o IPG destes indicadores. De acordo com o método seguido de Ferreira e Abbad (2013), esse índice que trouxe, claramente, as lacunas de competências, diagnosticando, assim, as necessidades de treinamento na organização. Esse indicador foi calculado a partir do resultado de domínio e importância de cada indicador, gerando, assim, o quão as competências precisam ser desenvolvidas ou não.

Segundo o estudo de Borges-Andrade e Lima (1983), a nota de corte para priorização da lacuna de necessidade de treinamento deve ser 30% da distribuição. Ou seja, levando em consideração o IPG usado, a nota de corte para esta pesquisa será considerada como 12, já que representa 30% da distribuição de 43 pontos da escala de IPG. (FERREIRA, 2014). Então, segundo os respondentes do questionário e os valores de IPG gerados há apenas quatro competências com um valor menor que 12, sendo assim, todas as outras vinte e oito competências podem ser vistas como prioridade de treinamento, podendo assim, direcionar ações de treinamento na organização. Mesmo que estes tenham sido os valores encontrados para as médias dos itens e fatores, é possível afirmar que, dada a dispersão dos dados, vários

indivíduos da amostra possuem necessidades individuais de treinamento em competências específicas para sua atuação profissional. O fato de estar se utilizando dos escores médios dos itens e fatores, indica que o interesse da presente pesquisa é discutir necessidades mais transversais de treinamento, não obstante seja admitido que existem, também, necessidades individuais de aprendizagem. Na Tabela 5, são apresentadas as seis necessidades de treinamento com maior IPG.

Observa-se que dentre as seis competências com maior média de IGP, duas pertencem à categoria “Conhecimentos em processos políticos”, outras 2 são pertencentes à categoria “Competências em processos organizacionais”, uma pertence à categoria “Competências em informática” e outra a “Conhecimentos em gestão municipal”.

Em relação às competências “Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso”, “Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso” e “Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas”, pertencentes às categorias “Conhecimentos em processos políticos” e “Conhecimentos em gestão municipal”, deve-se levar em consideração o fato de que essas competências são mais aplicáveis ao contexto de determinadas áreas e não para todos os colaboradores, mesmo que sejam importante a todos. Com isso, pode-se inferir que essas tiveram IPGs altos por serem consideradas complexas e técnicas. É importante lembrar que o instrumento foi aplicado com todos os funcionários da CNM e por isso respondentes que não trabalham diretamente com os assuntos ligados às competências podem ter respondido de forma a levar o resultado para um alto IPG. Porém, essas competências são muito relevantes para se por em prática a missão e principal *core* da organização que é: Promover autonomia municipal (financeira, política e administrativa), visando a melhoria da qualidade de vida da população.

Tabela 5 – IPG das Competências

Competências	IPG	Desvio-Padrão
Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM.	31,84	21,811
Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.	27,80	26,991
Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas.	27,28	16,420
Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.	26,65	26,501
Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área	26,13	20,748
Descrever as principais atividades de entrega aos municípios da CNM.	25,95	21,354

Fonte: Dados da Pesquisa

Já no que concerne às categorias “Descrever as principais atividades de entrega aos municípios da CNM”, “Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM” e “Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área”, os altos valores devem ser considerados visto que são competências e conhecimentos básicos para qualquer colaborador da entidade realizar de forma satisfatória suas atividades e demandas. Processos de socialização para funcionários, principalmente novos, podem ser direcionados de forma que essas competências e conhecimentos sejam desenvolvidos e qualquer funcionário esteja apto às demandas que emergem da organização.

Com base das respostas do instrumento de ANT, tem-se que as cinco competências com menores médias para o IPG são pertencentes às categorias: “Competências em comunicação”, “Competências em informática” e “Competências tecno-funcionais”. Sendo que duas competências são pertencentes à categoria “Competências em informática” e outras duas à categoria “Competências em informática”. Na tabela 6, são apresentadas as cinco menores necessidades de treinamento.

Tabela 6 – IPG das Competências

Competências	IPG	Desvio-Padrão
Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.	12,35	13,578
Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM)	10,76	11,699
Realizar consultas e pesquisas na internet	8,89	17,049
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	7,72	12,897
Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação.	7,43	10,219

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir desses resultados, infere-se que as competências com menores necessidades de treinamento são, realmente, competências mais básicas e que são desenvolvidas e colocadas em prática tanto em contextos pessoais como profissionais. Apesar disso, importante relatar que a competência “Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação” está entre as cinco competências com média de IPG mais baixas e isso retrata o dia-a-dia dos colaboradores da CNM que veem sendo desafiados a cada nova atividade delegada e por isso precisam estar em constante atualização, sendo reflexo também da busca pela melhoria de cada um dos funcionários.

Resumindo os resultados aqui apresentados é relevante identificar as médias gerais de IPG de cada categoria para que assim, ações de treinamento e educação sejam orientadas não só para os indicadores propostos por essa pesquisa mas também pelas áreas de conhecimento que foram mapeadas na CNM. A Tabela 7 apresenta as médias de IPG de cada categoria.

Tabela 7 – IPG das Categorias

<i>Categorias</i>	<i>IPG</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Conhecimentos em Processos Políticos	25,06	18,463
Conhecimentos em Gestão Municipal	23,47	13,093
Conhecimentos em Processos Organizacionais	23,05	12,919
Competências em Análise Crítica e Raciocínio Lógico	18,73	12,022
Competências Tecno-Funcionais	16,95	12,668
Competências em Informática e Ferramentas Eletrônicas	16,88	10,603
Competências em Comunicação	15,72	8,123

Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, percebe-se que a categoria com maior média para o IPG é a “Conhecimentos em Processos Políticos”. Esse resultado também foi demonstrado quando discutidas as competências com maior média do IPG, mostrando assim coerência entre os resultados. Assim como a categoria com menor necessidade de treinamento “Competências em comunicação” que está coerente com os resultados apresentados na análise das competências com menor necessidade de treinamento.

Além dessas informações é importante retratar nesse estudo, os resultados da segunda parte do questionário de ANT. Nesta parte do questionário, os respondentes deveriam avaliar os desafios, levantados em grupo focal, em relação à geração de necessidade de treinamento. Os resultados estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8 – Geração de Necessidades de Treinamento das Mudanças e Desafios

<i>Mudanças e Desafios</i>	<i>Geração de Necessidade de Treinamento</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Necessidade de aprimoramento da divulgação e comunicação externa.	8,71	9,092
Necessidade de aprimoramento de processos internos.	7,78	2,215
Necessidade de aprimoramento da comunicação interna.	7,60	2,368
Necessidade de planejamento e definição de objetivos e metas para cada coordenação.	7,59	2,306
Necessidade de maior interação com a sociedade.	7,02	3,019
Mudança para a nova sede.	4,93	3,689

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o relatado no grupo focal e o resultado advindo das respostas ao questionário de ANT é possível concluir que a divulgação da CNM é algo que gera necessidade de treinamento, apesar de as competências de comunicação, como visto anteriormente, não terem tido médias altas de necessidade de treinamento. Isso ocorre devido ao fato de que esse desafio propõe muito mais que apenas se comunicar bem, propõe divulgar o trabalho e conquistas da CNM de forma a gerar uma boa imagem da entidade. E a necessidade de treinamento ligado a esse tipo de demanda é o conhecimento amplo por parte dos colaboradores sobre o exercício da CNM bem como seu histórico e conquistas, o que de acordo com o resultante das respostas dos colaboradores é sim uma necessidade de treinamento e estão como primeira, segunda e terceira categorias com maior média para o IPG que são as categorias “Conhecimentos em processos políticos”, “Conhecimentos em gestão municipal” e “Conhecimentos em processos organizacionais”.

A mudança que teve menor média, ou seja, gera pouca necessidade de treinamento é a mudança de sede. Em curto prazo, a CNM estará mudando de sede física e apesar de isto ter sido levantado como uma mudança, ela pouco interfere na necessidade de treinamento. O que foi levantado em grupo focal é a dificuldade que a organização encontrará para distribuir as áreas sem que esta impacte negativamente no trabalho e comunicação dos colaboradores entre si e também as necessidades de TI (Tecnologia da Informação) que deverão ser atendidas de forma a entregar aos seus colaboradores o suporte necessário para realização das atividades cotidianas. Sendo assim, logo, percebe-se que, realmente, essa mudança interfere e deverá interferir pouco nos direcionamentos das ações de treinamento e educação.

Com a identificação de um indicador com necessidade de treinamento é possível direcionar a empresa a fortalecer o repasse de informações, bem como focar na participação de seus colaboradores na concretização e alcance da estratégia. Apesar de ter sido identificado que a maioria dos indicadores são prioritários, pontos de atenção e melhores direcionamentos para as ações futuras de treinamento, educação e desenvolvimento dos colaboradores foram pontuados e descritos nessa pesquisa. Para que a priorização seja efetiva para a geração de resultado na CNM será importante levar em consideração os pontos aqui levantados

acerca do impacto que os desafios e mudanças têm na necessidade de treinamento da organização. Ou seja, esse diagnóstico traz resultados convergentes e orientados pelos desafios e mudanças pelas quais a CNM passará em curto e médio prazo. Sendo assim, orienta-se que projetos como “Escolhinha CNM” sejam embasados e orientados a partir da avaliação de necessidade de treinamento aqui elaborado e exposto.

Os resultados da etapa de aplicação do instrumento de ANT cumprem o terceiro e quarto objetivo específico dessa pesquisa, além de cumprirem também com o objetivo geral desta.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse estudo teve como foco a etapa de Avaliação das Necessidades de Treinamento, que a partir de pesquisa buscou avaliar as necessidade de treinamento dos colaboradores da CNM (Confederação Nacional dos Municípios), sendo este o objetivo geral do estudo. A partir de 3 fases de pesquisa (grupo focal, entrevistas de validação e aplicação de um instrumento de ANT) foi possível levantar as competências necessárias e importantes para um profissional atuante na CNM, os desafios e mudanças a serem enfrentados pela entidade, bem como o diagnóstico da necessidade de treinamento desses funcionários em função dessas competências básicas. Com isso, ao decorrer dessas etapas direcionadas por um método inovador de prospecção de necessidades, os objetivos específicos da presente pesquisa foram atingidos, sendo estes os objetivos: Descrever as variáveis e desafios que compõem o contexto interno e externo em que a empresa está inserida, com base na percepção dos participantes; Identificar as competências emergentes que surgem em função do contexto organizacional segundo a percepção da amostra de interesse; Construir e aplicar uma medida de avaliação de necessidade de treinamento e Analisar lacunas de competências dos participantes.

Com isso, o relato de pesquisa tem como relevância prática e social a entrega de um diagnóstico de necessidade de treinamento que pode direcionar melhorias no desempenho da prestação de serviços aos municípios e aos cidadãos brasileiros. Além disso, a pesquisa teve como relevância acadêmica a contribuição para a produção científica e a fomentação do tema e da importância deste no dia-a-dia das empresas e organizações.

Os resultados alcançados demonstraram que o método adotado é efetivo em alinhar as necessidades de treinamento com a estratégia organizacional e, ainda, descrever lacunas de competências úteis ao planejamento, execução e avaliação instrucionais. As categorias de desafios e mudanças de contexto organizacional demonstraram claro alinhamento com as categorias de competências identificadas, sugerindo que o processo de ANT pode ser conduzido de modo mais sistemático dentro do ambiente organizacional, contemplando variáveis ambientais e individuais. Todavia, é importante ressaltar

que novas replicações do método devem ser realizadas, a fim de que a investigação sobre sua factibilidade e validade seja aprofundada. O desenvolvimento do questionário de ANT foi uma importante contribuição do presente estudo, pois permitiu a geração e transferência de tecnologia para a organização campo.

Porém, como toda pesquisa, esta aqui relatada apresenta limitações. A principal delas é o caráter descritivo do estudo que limita de certa forma a aplicação dos resultados aqui descritos para outras organizações e outros contextos. Outra limitação do presente trabalho diz respeito ao uso de um índice que em seu cálculo apresenta limitações de distribuição e que com isso pode interferir negativamente nos resultados de necessidade de treinamento, em especial nos inferenciais (que não foram utilizados aqui, mas podem ser em pesquisas futuras).

Para que o assunto em questão possa ser discutido de forma a enriquecer a academia, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas futuras mais complexas no que tange o uso de variáveis e suas correlações. Além disso, sugere-se que as próximas pesquisas abarquem outras etapas de TD&E, como planejamento de ações educacionais e também busquem identificar outro tipo de índice, com menos limitações, para o cálculo de priorização de necessidades de treinamento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004 p.200-275.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BLOOM, B. S., ENGLEHART, M. D., FURST, E. J., HILL, W. H. & KRATHWOHL, D. R.(1972). ***Taxonomia de Objetivos Educacionais***. Porto Alegre: Editora Globo.

CLARKE, N. The Politics of Training Needs Analysis. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), 2003, 141-153.

Ferreira, R. R., Abbad, G. da S. Avaliação de Necessidade de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1), jan-mar, 2014.

Ferreira, R. R., Abbad, G. da S., Pagotto, C. do P. & Meneses, P. P. M. (2009). **Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária**. *Revista Eletrônica de Administração (Read)*, 15(2), mai-ago.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Aprendizagem no Trabalho: preposição e exploração de um modelo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, maio-ago. 2009.

FORD, J. K.; WROTEN, S. P. A content validity ratio approach to determine training needs. In: **ANNUAL MEETING OF PSYCHOLOGY ASSOCIATION**, 90., Washington, 1982.

GILBERT, T. F. **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. New York: McGraw-Hill, 1978.

GOLDSTEIN, I. L.; GESSNER, M. J. Training and development in work organizations. In: COOPER, O. L.; ROBERTSON, I. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley, 1988. 3v.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psych, 1991. 74

LEAT, M. J.; LOVELL, M. J. Training Needs Analysis: Weaknesses in the Conventional Approach. *Journal of European Industrial Training*, 21(4), 1997, 143-153.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual de Treinamento Organizacional. **Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p.15-24.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual de Treinamento Organizacional. **Avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p.26-73.

OSTROFF, C.; FORD, J. K. Assessing training needs: Critical level of analysis. In: GOLDSTEIN, I. (Ed.) **Training and Career Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

ROSENBERG, M. J. **E-learning**: strategies for delivering knowledge in the digital age. New York: McGraw-Hill, 2001.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE; G. ABBAD; L. MOURÃO (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137-158.

ZERNIBI, T.; ABBAD, G. **Aprendizagem induzida pela instrução em um contexto de organizações e trabalho**: uma análise crítica da literatura. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 13(2), 2010, 177-193.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – etapa individual

Grupo Focal – Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o cenário em que a CNM se insere e responda às seguintes questões:

1. Na minha opinião, nos próximos anos, os principais <u>desafios</u> e <u>mudanças</u> para as atividades da <u>CNM</u> são:
2. Na minha opinião, as <u>competências</u> necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da <u>CNM</u> nesses <u>próximos anos</u> são: (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).
3. Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão <u>lotados</u>...

Apêndice 3 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação Semântica – roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista de Validação

Introdução:

- Apresentação: Clarissa Ferraz, estudante de Administração da UnB. Estou finalizando o curso e executando o meu TCC...
- Objetivo do estudo: O objetivo geral deste estudo será avaliar a percepção de necessidades de treinamento de um grupo de funcionários da CNM
- Etapas (as que já foram concluídas e a que está sendo realizada): fizemos um grupo focal e neste tivemos 12 participantes, a partir das informações coletadas foi realizada uma análise categorial temática. As categorias, oriundas dessa análise, e respostas da questão 02 deram insumo para construção dos indicadores que serão apresentados e que, após a validação e aprimoramento, comporão o questionário de levantamento de necessidades de treinamento. A etapa que hoje está sendo realizada é chamada de entrevista de validação.
- Objetivo da entrevista: validar os indicadores construídos de forma que o questionário esteja adaptado à realidade e necessidade da organização.

Instruções:

- Entregarei as categorias e seus respectivos indicadores e você terá um momento para ler
- Após a leitura, passaremos por cada indicador para que possamos levantar pontos e sugestões de melhoria
- Essas sugestões serão transcritas e, futuramente, acatadas de acordo com o direcionamento do meu professor Orientador
- Será entregue uma folha com 2 perguntas exploratórias
- Peço que responda essas perguntas em um papel a parte
- Finalização da entrevista

Validação Semântica

1. Entregar as categorias
2. Pedir para que o entrevistado leia
3. Passar por cada indicador pedindo sugestões de melhoria, tanto em relação à escrita quanto à aplicabilidade a todos os colaboradores da CNM

Perguntas Exploratórias

1. Você considera que todas as principais competências gerais, ou seja, que podem ser aplicadas a todos os colaboradores da CNM, foram retratadas nos itens expostos? Caso a resposta seja negativa, quais outras você acha que poderiam ser adicionadas
2. Cite as principais competências/conhecimento para essas categorias:
 - a. Informática
 - b. Municipalismo
 - c. Processos e articulações políticas
 - d. Gestão

Apêndice 4 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação por Juízes



UnB – Universidade de Brasília
FACE – Departamento de Administração
TCC – Clarissa Ferraz

Validação de conteúdo por juízes

N	Categoria	Definição
1	Competências em Informática/Ferramentas Eletrônicas	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar tecnologias informáticas e também as ferramentas eletrônicas inseridas nos processos da organização.
2	Conhecimentos em Municipalismo e suas variáveis	Refere-se aos conhecimentos em municipalismo, as variáveis impactantes e a realidade da gestão de municípios brasileiros necessários à realização do serviço da entidade.
3	Conhecimentos em processos e articulações políticas	Refere-se aos conhecimentos necessários para o entendimento do papel da organização frente a representatividade política-institucional dos municípios associados
4	Competências em gestão e processos organizacionais	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetiva gestão estratégica da entidade no que tange a relação entre as áreas e fatores comuns que movem a organização.
5	Competências em comunicação	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para repasse e transferência de informações e conhecimentos internos.
6	Competências tecno-funcionais	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área aonde atua, como gerenciamento de projetos, atendimento aos municípios, dentre outros.
7	Competência em análise crítica e raciocínio lógico	Refere-se aos conhecimentos e habilidades primordiais para análise de dados, cruzamentos e informações e resolução de problemas relacionados às necessidades dos municípios.

Indicadores de Competência	Categoria
Utilizar a intranet eficientemente	
Descrever os principais direcionamentos estratégicos da CNM.	
Atualizar os conhecimentos referentes a sua área de atuação.	
Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando o meio e a linguagem mais adequados a cada situação.	
Descrever o processo de Lobby , realizado pela CNM, que ocorre junto aos 3 poderes.	
Aplicar temáticas diversas sobre municipalismo em seu trabalho.	
Diagnosticar, com precisão, as necessidades em gestão dos municípios e seus atores.	
Atualizar-se quanto às notícias socioeconômicas e políticas que envolvam municípios	
Analisar dados de forma crítica e embasada.	
Identificar as reais demandas dos municípios no que tange desafios na gestão e áreas de atuação da CNM.	
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	
Descrever o portfólio de serviços realizados a municípios pela CNM.	
Utilizar o SIGELIS corretamente	
Explicar a articulação política realizada pela entidade.	
Descrever a realidade dos municípios no que tange desafios gerenciais	
Elaborar planilhas no programa Excel	
Apresentar soluções implementáveis para problemas municipais.	
Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.	
Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.	
Identificar e descrever a importância e influencia que cada área tem no negócio principal da CNM.	
Descrever o processo legislativo, identificando suas variáveis.	
Utilizar as ferramentas disponibilizadas pela organização de modo que estas contribuam positivamente para a execução de suas tarefas cotidianas.	
Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita de documentos, e-mails e pareceres.	
Analisar problemas a partir das relações de causa e efeito.	
Relatar os processos internos envolvidos na organização de eventos.	
Operar programas de mensagens eletrônicas (email)	
Elaborar textos no programa word	
Identificar as principais atividades de cada coordenação, bem como a principal entrega destas para os municípios.	
Operar a agenda eletrônica	
Extrair dados do site da CNM para utilização nos processos cotidianos	

Apêndice 5 – Instrumento de ANT



UnB – Universidade de Brasília
FACE – Departamento de Administração
TCC – Clarissa Ferraz

Avaliação de Necessidade de Treinamento

Esta é uma pesquisa realizada junto à CNM que comporá o meu trabalho de conclusão de curso. Este trabalho tem como objetivo principal: avaliar a percepção de necessidades de treinamento dos colaboradores da CNM. Para isso, este questionário, construído a partir de etapas anteriores (grupo focal e entrevistas de validação) já realizadas, está sendo aplicado com todos os colaboradores da CNM. O período de aplicação será do dia 09 e 10 de outubro. Conto com a sua colaboração!

Antes, é muito importante ressaltar:

- Para responder corretamente, siga as instruções apresentadas nas próximas páginas.
- Responda de maneira sincera as afirmativas apresentadas. Não há respostas certas ou erradas.
- Responder **todos** os itens aumentará a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida. Todos os dados serão tratados exclusivamente pela equipe da UnB, sendo que será disponibilizado um relatório dos resultados consolidados para a CNM.

Esse questionário contém 3 partes:

- **PARTE 1:** avaliação da importância e do domínio de competências profissionais.
- **PARTE 2:** avaliação de desafios e mudanças internos e externos para a CNM.
- **PARTE 3:** dados pessoais e profissionais.

Parte 1

Abaixo há descrições de competências profissionais ligadas ao exercício das atividades de todos os colaboradores da CNM. Leia atentamente e responda, numa escala de 0 a 10, o nível de **importância** dessas competências **para a SUA atuação profissional** e o **nível de domínio** que você **considera ter** de cada competência.

*** Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, basta marcar zero (0).**

Escala de Importância

Sem importância para a minha atuação profissional Muito importante para a minha atuação profissional

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Escala de Domínio

Não tenho domínio nessa competência Domínio completamente essa competência

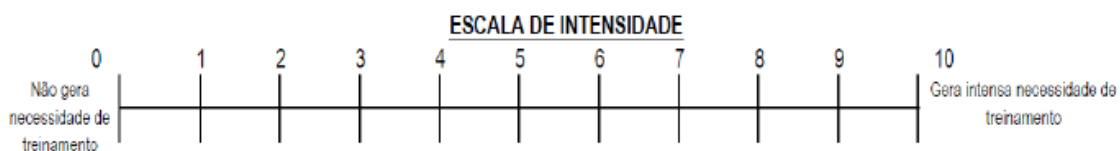
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Item	Competência	Importância	Domínio
01	Utilizar a intranet com a finalidade de embasar e complementar seu trabalho.		
02	Realizar consultas e pesquisas na internet.		
03	Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área		
04	Utilizar o Word e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.		
05	Utilizar a ferramenta Google Agenda.		
06	Utilizar o Power Point e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.		
07	Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM)		
08	Utilizar o Silegis (sistema de acompanhamento de proposições políticas da CNM)		
09	Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas.		
10	Identificar a realidade dos municípios, em relação à sua área de atuação.		
11	Obter conhecimentos sobre municipalismo e o histórico do movimento.		
12	Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.		
13	Descrever quais são as pautas prioritárias.		
14	Descrever as conquistas políticas da CNM, alcançadas ao longo dos anos.		
15	Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.		
16	Descrever qual é o posicionamento político da CNM, relacionado à sua área de atuação.		
17	Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM.		
18	Descrever as principais atividades de entrega aos municípios da CNM.		
19	Identificar as principais atividades de cada coordenação da CNM.		
20	Descrever a importância e influência que cada coordenação tem no negócio principal da CNM.		
21	Descrever os principais eventos realizados pela CNM, bem como a sua importância para os municípios e para a entidade.		
22	Utilizar o meio e a linguagem mais adequada a cada situação.		
23	Argumentar de forma respeitosa e construtiva.		
24	Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.		
25	Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita e na fala.		
26	Disponibilizar informações relevantes sobre a sua área para os outros colaboradores.		
27	Informar municípios e seus atores sobre questões relevantes de forma clara e adequada		
28	Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.		
29	Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação.		

30	Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.		
31	Analisar dados quantitativos e qualitativos de forma crítica e embasada.		
32	Apresentar soluções aplicáveis e efetivas para as entregas da sua área.		

Parte 2

Com base na escala de 0 (zero) a 10 (dez), abaixo, opine sobre a **INTENSIDADE** com a qual você acredita que os itens apresentados podem **GERAR NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO** nos colaboradores da CNM.



Item	Item	Intensidade
01	Mudança para a nova sede.	
02	Necessidade de aprimoramento da divulgação e comunicação externa.	
03	Necessidade de aprimoramento da comunicação interna.	
04	Necessidade de planejamento e definição de objetivos e metas para cada coordenação.	
05	Necessidade de maior interação com a sociedade.	
06	Necessidade de aprimoramento de processos internos.	

Parte 3

Para finalizar, informe, abaixo, seus dados pessoais e profissionais. Seus dados servirão tão somente para caracterizar o perfil do grupo respondente.

Gênero: Feminino ☐
Masculino ☐

Faixa Etária: Até 25 anos ☐
26 a 30 anos ☐
31 a 35 anos ☐
36 a 40 anos ☐
41 a 45 anos ☐
A partir de 46 anos ☐

Formação: Ensino Médio ☐
Ensino Superior ☐
Pós-graduação ☐
Além da pós-graduação ☐

Área de Atuação na CNM:

Diretoria Executiva	<input type="checkbox"/>
Coordenação Político-Institucional	<input type="checkbox"/>
Setor de Articulação Institucional	<input type="checkbox"/>
Setor de Articulação Parlamentar	<input type="checkbox"/>
Setor de Articulação Internacional	<input type="checkbox"/>
Setor de Comunicação	<input type="checkbox"/>
Coordenação Técnica	<input type="checkbox"/>
Setor de Desenvolvimento Social	<input type="checkbox"/>
Setor de D. Econômico	<input type="checkbox"/>
Setor de D. Territorial	<input type="checkbox"/>
Setor de Estudos Técnicos	<input type="checkbox"/>
Setor Jurídico	<input type="checkbox"/>
Coordenação de Gestão	<input type="checkbox"/>
Setor Financeiro	<input type="checkbox"/>
Setor de Operações	<input type="checkbox"/>
Setor de RH	<input type="checkbox"/>
Setor de Tecnologia da Informação e Projetos	<input type="checkbox"/>

Tempo de Trabalho na CNM: _____

Tempo de Trabalho na área: _____

Apêndice 6 – Análise de Dados e Resultados do Grupo focal

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
Capacitação dos colaboradores	Refere-se ao desafio de alinhar as competências de seus colaboradores com as demandas que a entidade tem na prestação do seu serviço.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir na formação dos colaboradores 2. Criar um fundo de investimento em formações específicas 3. Qualificação profissional dos colaboradores 4. Qualificação 5. Suporte de desenvolvimento para utilização de internet explorer (novo sistema de intranet) 6. Proporcionar/capacitar com conhecimentos para área do colaborador ao cargo que ocupa /ocupará 7. Preparação para a realização dos eventos das áreas técnicas 8. Ampliar o conhecimento individual 9. Capacitação de modo geral aos colaboradores 10. Capacitação de funcionários ligados diretamente ao atendimento aos prefeitos, tais como, proporcionar cursos de oratória que faça com que esses profissionais tenham habilidades ao falar em público 11. Capacitação de colaboradores 12. Capacitação dos temas específicos para área de atuação 13. Qualificação profissional dos colaboradores 14. Criar fundo de investimento dos colaboradores 15. Investir em mestrado e doutorado
Mudança para nova sede	Refere-se às mudanças e adaptações pelas quais a organização deverá passar a partir da mudança de sede física.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança na estrutura física 2. Nova Sede: a finalização da obra da sua sede, isso trará benefícios não só para os colaboradores como para a própria entidade 3. Mudança para um novo ambiente 4. Organização de espaço da nova sede 5. A mudança de prédio (estrutura física e de pessoas) 6. A mudança para a nova sede, verificando a questão das necessidades de cada

		<ul style="list-style-type: none"> 7. setor organização e desenvolvimento das equipes com as novas dificuldades que aparecerão desta mudança 8. Mudança para nova sede 9. Saber utilizar a nova estrutura para melhor resultado 10. Se adequar aos impactos gerados pela mudança da nova sede (pessoal e competência) 11. Estrutura física (as necessidades de cada área dentro da nova sede) 12. Mudança na estrutura física
Comunicação e divulgação externa	Refere-se à necessidade que a entidade passa de melhorar e fortalecer sua comunicação externa para assim se apresentar no mercado como referência no movimento municipalista.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Comunicação externa 2. Transformar a CNM em referência mundial: a CNM já é reconhecida nacionalmente e internacionalmente, mas acredito que pela sua força ainda precisa alcançar outros países 3. Ampliar a divulgação da CNM 4. Ser reconhecida internacionalmente como representante de municípios 5. Melhoria na comunicação interna e externa 6. Ampliação da imagem da CNM nacional e internacional
Comunicação interna	Refere-se ao desafio de privar pela comunicação clara e transparente com o objetivo de prover informações e suporte organizacional às áreas que compõem a entidade.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melhorias na comunicação intern 2. Comunicação interna: acredito na necessidade de haver uma mudança na comunicação interna da entidade, uma vez que a CNM trabalha na representação municipal e por trata de diversos assuntos de interesse social, a comunicação interna deixa a desejar no sentido de contribuir com informações aos seus colaboradores 3. Melhorar a comunicação interna 4. Melhoria na comunicação interna
Planejamento e definição de objetivos e metas	Refere-se ao desafio de dar continuidade ao planejamento estratégico de forma que as áreas estejam bem direcionadas rumo ao atingimento da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Planejamento anual por áreas; 2. Consolidar metas e objetivos 3. Consolidar metas e objetivos (o que a entidade pretende de cada área) 4. Planejamento anual por área
Prestação de serviço de	Refere-se ao desafio de melhorar, ainda	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ampliação do público-

qualidade	mais, o serviço prestado aos municípios, adaptando-se às necessidades destes.	alvo 2. Adaptar-se a mecanismos modernos de Lobby municipalista 3. Adaptar-se a mecanismos de lobby municipalista 4. Melhoria dos sistemas de gestão (Silegis, agenda) para garantir o objetivo 5. Estrutura de tecnologia mais moderna 6. Modernizar as tecnologias de informação e comunicação 7. fluxo de trabalho 8. Prover ferramentas/serviços de ponta para manter municípios e alcançar novos municípios 9. Trazer para o movimento municipalista novas agendas de relevância de forma efetiva, como gênero, mobilidade, desastres, considerando que há temas que sempre serão essenciais/centrais como: educação, saúde, finanças 10. Entendimento da abrangência do trabalho individual 11. Explorar novos temas 12. Fluxos de trabalho 13. Maior atuação das áreas técnicas no congresso nacional 14. Rrealização dos eventos das áreas técnicas 15. Eleição de novos prefeitos 16. Qualificar os gestores municipais 17. Atingir todos os gestores, vice-prefeito, vereador e secretários municipais – ser reconhecida nacionalmente como representante dos municípios 18. Capacitar Gestores Municipais
Gestão de Pessoas	Refere-se ao desafio de incrementar as ações de gestão de pessoas com vistas a motivar os colaboradores, adequar o perfil profissional, reconhecer e incentivar boas ações além do investimento em capacitação.	1. Adequação do perfil profissional 2. Adequação do perfil dos supervisores 3. Adequação do perfil profissional 4. Valorização dos colaboradores

Categoria de Competências	Definição	Verbalizações
Competências em Informática/Ferramentas Eletrônicas (f= 11)	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar tecnologias informáticas e também as ferramentas eletrônicas inseridas nos processos da organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padronizar os programas de informática" 2. Fazer uso da intranet eficientemente 3. Fazer uso do SIGELIS corretamente 4. Fazer uso do site da CNM como ferramenta de aprendizado 5. Dominar recursos de informática profissionalmente 6. Adaptar ao novo sistema de intranet 7. Intranet 8. Conhecimento na área de informática 9. Estar inteirado e sobre tudo ficar a par de todas as formas de trabalho relacionadas à Intranet 10. Dominar recursos de informática 11. Dominar tecnologias internas
Conhecimentos em Municipalismo e suas variáveis (f= 06)	Refere-se aos conhecimentos em municipalismo, as variáveis impactantes e a realidade da gestão de municípios brasileiros necessários à realização do serviço da entidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominar temáticas diversas sobre o municipalismo 2. Dominar as notícias semanais e diárias sobre política, economia e outros temas relacionados a municípios 3. Desenvolver conhecimento da realidade das necessidades e dos desafios enfrentados pela gestão municipal mais profundamente 4. Conhecer a realidade dos municípios mais amplamente 5. Dominar temáticas diversas sobre municipalismo 6. Dominar notícias semanais e diárias sobre política, economia e outros temas relacionados

Conhecimentos em processos e articulações políticas (f=05)	Refere-se aos conhecimentos necessários para o entendimento do papel da organização frente a representatividade política-institucional dos municípios associados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominar o processo de Lobby junto aos 3 poderes 2. Articulação política 3. Continuidade e maior atenção na articulação política, seja no congresso nacional, eventos, órgãos nacionais e internacional 4. Conhecer o processo legislativo 5. Dominar o processo de lobby junto aos 3 poderes
Competências em gestão e processos organizacionais (f=07)	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetiva gestão estratégica da entidade no que tange a relação entre as áreas e fatores comuns que movem a organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualificar os colaboradores sobre os temas da CNM 2. Conhecimento das diversas áreas da CNM 3. Conhecimento da missão, visão e valores da entidade 4. Conhecimento do que se trata a CNM (entidade) 5. Conhecer os processos internos para a organização de eventos 6. Compreender a atividade dos demais colegas 7. Conhecer atividades das áreas
Competências em comunicação	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para repasse e transferência de informações e conhecimentos internos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinar colaboradores para falar em público; apresentar mudanças antes que elas aconteçam 2. Segurança para falar 3. Saber se expressar claramente (escrita e verbalmente) 4. Idiomas, oratória 5. Capacitar os colaboradores (oratória, expressão, etc) 6. Desenvolver habilidades tanta para falar/escrever com a linguagem local nos municípios quanto para realizar

		apresentações e participar de reuniões no conselho federal e no Congresso, e com parceiros fora dessas relações
Competências tecno-funcionais (f=10)	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área aonde atua, como gerenciamento de projetos, atendimento aos municípios, dentre outros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso das ferramentas internas 2. Treinamento dos temas específicos de cada área 3. Conhecimento de assuntos atualizados de cada área 4. Trabalhar o atendimento ao município 5. Capacitar e atender a demanda dos novos eleitos de forma qualificada 6. Conhecer as ferramentas disponíveis 7. Saber utilizar as ferramentas disponíveis 8. Os funcionários devem adquirir conhecimento básico em gestão de projetos 9. Desenvolver conhecimentos para seguir procedimentos administrativos de projetos para organizações diversas, como as organizações internacionais 10. Sustentabilidade dos projetos

Competência em análise crítica e raciocínio lógico (f=03)	Refere-se aos conhecimentos e habilidades primordiais para análise de dados, cruzamentos e informações e resolução de problemas relacionados às necessidades dos municípios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento das diversas formas e soluções para lidar com os problemas locais mais amplamente 2. Desenvolver habilidades para analisar dados e pesquisas de forma mais diversa e crítica 3. Desenvolver conhecimento e apresentar soluções para problemas municipais
---	--	--

Categoria de Locais	Definição	Verbalizações
Em toda a CNM (f=13)	Refere-se à necessidade de todos os funcionários da CNM em serem capacitados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para os tópicos 2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.7: todos 2. Todos os colaboradores CNM 3. Em toda a CNM 4. No setor de desenvolvimento de intranet 5. Todos os colaboradores 6. Demais detores podem atuar como suporte para o planejamento ou grupo de trabalho criado para alcançar as metas, superando os desafios 7. Em toda a CNM, todos precisam de um acompanhamento profissional 8. Todos da CNM 9. Todos da CNM 10. Todos 11. Todas as áreas 12. Todos 13. Todos os colaboradores da CNM
Em áreas distintas (f=09)	Refere-se à necessidade de capacitação em áreas distintas da CNM.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para os tópicos 2.2, 2.6: comunicação, assessoria

		<p>parlamentar, áreas técnicas, jurídico, DRI, Estudos Técnicos</p> <p>2. No setor de desenvolvimento de intranet</p> <p>3. Finanças, Contabilidade e Trânsito</p> <p>4. Boa parte dos profissionais com essa capacidade está dotado nas áreas próximas ou diretamente ligados ao Presidente da entidade</p> <p>5. Departamento de Relações Internacionais, Assessoria Parlamentar, Áreas técnicas e Jurídico</p> <p>6. Áreas técnicas, ASPAR e Coordenação</p> <p>7. Diretoria</p> <p>8. Áreas técnicas/articulação política</p> <p>9. Operacional financeiro</p>
--	--	--

Apêndice 7 – Análise de Dados de Resultados da Validação Semântica

NOME DA CATEGORIA: Competências em Informática/Ferramentas Eletrônicas		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar tecnologias informáticas e também as ferramentas eletrônicas inseridas nos processos da organização.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Utilizar a intranet eficientemente	1. (Entrevista 3) “Extrair e colocar dados na Intranet para utilização e insumo”.	Acatar sugestão 1 Reescrever item: Utilizar a intranet com a finalidade de embasar e complementar seu trabalho.
2. Utilizar o SILEGIS corretamente	1. (Entrevista 1) “Não são todos os colaboradores que utilizam o sistema, por isso sugiro que retire esse item”. 2. (Entrevista 3) “Deve haver o conhecimento sobre o potencial da ferramenta, pois apesar de nem todos usarem estamos em um processo de implantação do sistema”.	Acatar a sugestão 2. Reescrever item: Utilizar o Silegis (sistema de acompanhamento de proposições políticas da CNM).
3. Elaborar planilhas no programa excel	1. (Entrevista 2) “Há vários níveis de planilhas, sendo assim, a competência deve ser: saber usar o Excel de acordo com a demanda da sua área”. 2. (Entrevista 4) “Não colocar apenas: elaborar planilhas”.	Acatar sugestões 1 e 2. Reescrever item: Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.
4. Operar programas de mensagens eletrônicas (email)	1. (Entrevista 2) “Esse item é não necessário”.	Acatar sugestão 1 Excluir item.
5. Elaborar textos no programa word	1. (Entrevista 2) “O word não é se limita apenas a elaboração de texto”.	Acatar sugestão 1. Reescrever item: Utilizar o Word e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.
6. Operar a agenda eletrônica	1.(Entrevista 2) “Trocar a agenda eletrônica por Google Agenda”. 2. (Entrevista 3) “Não só inserção de dados e sim retirar dados”.	Acatar sugestão 1. Reescrever item: Utilizar a ferramenta Google Agenda.
7. Extrair dados do site da CNM para utilização nos processos cotidianos	1. (Entrevista 3) “Esse indicador não faz parte da realidade das áreas da CNM, visto que, as informações do site são destinadas a stakeholders externos.”	Acatar sugestão 1 Excluir item.
Sugestões: 1. (Entrevista 3) “É importante que eles conheçam quais redes sociais existem, quais são as ferramentas usadas hoje para a divulgação da entidade”. 2. (Entrevista 1) “Colocar os seguintes itens: gerenciar arquivos, saber realizar consultas na internet e saber utilizar o Power point”.		

Providências: Acatar a sugestão 2

Adicionar itens: Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM); Gerenciar arquivos digitais de forma eficiente. Realizar consultas e pesquisas na internet de maneira ágil.

NOME DA CATEGORIA: Conhecimentos em Municipalismo e suas variáveis		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos em municipalismo, as variáveis impactantes e a realidade da gestão de municípios brasileiros necessários à realização do serviço da entidade.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Obter conhecimentos sobre municipalismo e o histórico do movimento.	Nenhuma observação	
2. Atualizar-se quanto às notícias socioeconômicas e políticas que envolvam municípios	1. (Entrevista 3) "Nem sempre as notícias têm fundamento, sendo assim, seria melhor mudar para questões/estudos sobre políticas públicas".	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas.
3. Descrever a realidade dos municípios no que tange desafios gerenciais	1. (Entrevista 2) "Melhor trocar o verbo para identificar". 2. (Entrevista 1) "Quando trabalhamos com os municípios não só precisamos identificar problemas gerenciais e sim problemas gerais da população".	Acatar a sugestões 1 e 2. Reescrever item: Identificar a realidade dos municípios, em relação à sua área de atuação.
Sugestões: 1. (Entrevista 3) "Tirar o termo municipalismo do nome da categoria e mudar para: Conhecimentos em gestão municipal".		
Providências: Acatar a sugestão 1 Mudar nome da categoria: Conhecimentos em gestão municipal.		

NOME DA CATEGORIA: Conhecimentos em processos e articulações políticas		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos necessários para o entendimento do papel da organização frente a representatividade política-institucional dos municípios associados.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Descrever o processo de Lobby , realizado pela CNM, que ocorre junto aos 3 poderes.	1. (Entrevista 1) "Tiraria os 3 poderes, é melhor colocar: junto ao governo". 2. (Entrevista) "Adicionar um novo indicador sobre o	Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever item: Descrever o processo de Lobby realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo. Adicionar item: Descrever o processo de

	conhecimento do processo da tomada de decisões para definição e adoção de uma pauta como prioritária".	tomada de decisão para a definição e adoção de uma pauta prioritária.
2. Explicar a articulação política realizada pela entidade.	1. (Entrevista 2) "Tirar esse item".	Acatar a sugestão 1. Excluir item.
3. Descrever o processo legislativo, identificando suas variáveis.	1. (Entrevista 2) "O pessoal tem que conhecer de forma genérica e não o processo como o tudo, saber os principais outputs, as funcionalidades o que impacta a entidade como um todo, sem detalhamento". 2. (Entrevista 3) "O colaborador tem que saber como funcionam os regimentos da câmara e senado". 3. (Entrevista 4) "Saber quais são as tramitações de um projeto de lei".	Acatar as sugestões 1, 2 e 3. Reescrever item:
<p>Sugestões: 1. (Entrevista 3) "Mudar o nome da categoria para: Conhecimento em processos políticos". 2. (Entrevista 3) "Adicionar um item sobre conhecer o discurso da entidade para que o discurso de cada colaborador não seja diferente do da CNM".</p> <p>Providências: Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever nome da categoria: Conhecimentos em processos políticos. Adicionar item: Descrever o discurso político da entidade a fim de aplica-lo em suas ações cotidianas.</p>		

NOME DA CATEGORIA: Competências em gestão e processos organizacionais		
<p>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetiva gestão estratégica da entidade no que tange a relação entre as áreas e fatores comuns que movem a organização.</p>		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1.Descrever os principais direcionamentos estratégicos da CNM.	1. (Entrevista 4) "Colocar direcionamentos da ações e projetos da Confederação invés de direcionamentos estratégicos".	Acatar sugestão 1. Reescrever item: Descrever os principais direcionamentos e projetos da CNM.
2. Descrever o portfólio de serviços realizados a municípios pela CNM.	1. (Entrevista 1) "A CNM não presta serviço (questão jurídica)". 2. (Entrevista 2) "Não usar portfólio,a sugestão: descrever o os resultados gerados pela CNM". 3. (Entrevista 3) "Trocar portfólio de serviços por iniciativas realizadas". 4. (Entrevista 1) Reescrever o item: "Descrever o que a CNM entrega e quais são os	Acatar sugestões 1, 2 e 4. Reescrever item: Descrever o que a CNM entrega, em formato de projetos e iniciativas, aos municípios.

	direcionamentos entregues aos municípios”.	
3. Identificar e descrever a importância e influência que cada área tem no negócio principal da CNM.	1. (Entrevista 2) “Tirar os dois verbos, colocar apenas o descrever”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Descrever a importância e influência que cada área tem no negócio principal da CNM.
4. Relatar os processos internos envolvidos na organização de eventos.	1. (Entrevista 3) “As pessoas precisam saber em linhas gerais sobre a organização do evento, identificar a importância e o que são os eventos”. 2. (Entrevista 4) “Os colaboradores têm que conhecer que o evento irá acontecer e a importância deste”.	Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever item: Descrever os principais eventos realizados pela CNM, bem como a sua importância para os municípios e para a entidade.
5. Identificar as principais atividades de cada coordenação, bem como a principal entrega destas para os municípios.	1. (Entrevista 2) “Cortar a parte da entrega aos municípios, visto que nem todas as áreas trabalham diretamente com os municípios”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Identificar as principais atividades de cada coordenação
<p>Sugestão: 1. (Entrevista 2) “Mudar o nome da categoria para: Competências em processos organizacionais e organização interna</p> <p>Providências: Acatar sugestões 1 e 2 Adicionar itens: Propagar informações relevantes sobre a minha área para os outros colaboradores. Informar municípios e seus atores sobre questões relevantes de forma clara e adequada. Propagar a imagem da CNM aos seus diversos stakeholders, objetivando a promoção desta.</p>		

NOME DA CATEGORIA: Competências em comunicação		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para repasse e transferência de informações e conhecimentos internos.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando o meio e a linguagem mais adequados a cada situação.	1. (Entrevista 2) “ Há duplicidade, portanto o melhor é focar nos meios”. 2. (Entrevista 3) “Tirar esse item”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Utilizar o meio e a linguagem mais adequada a cada situação.
2. Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	1. (Entrevista 1) “Retirar o respeitosa”	Não acatar a sugestão.
3. Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.		
4. Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita de documentos, e-mails e pareceres.		
<p>Sugestão: 1. (Entrevista 3) “Focar na comunicação externa também, principalmente a ligada com os municípios”. 2. (Entrevista 2) “Deve haver um novo item sobre o esforço das pessoas em mostrar o que a sua área realiza para os demais colaboradores da CNM”.</p>		

Providências: Acatar sugestões 1 e 2

Adicionar itens: Propagar informações relevantes sobre a minha área para os outros colaboradores. Informar municípios e seus atores sobre questões relevantes de forma clara e adequada. Propagar a imagem da CNM aos seus diversos stakeholders, objetivando a promoção desta.

NOME DA CATEGORIA: Competências tecno-funcionais		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área aonde atua, como gerenciamento de projetos, atendimento aos municípios, dentre outros.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Atualizar os conhecimentos referentes a sua área de atuação.		
2. Identificar as reais demandas dos municípios no que tange desafios na gestão e áreas de atuação da CNM.	1. (Entrevista 2) "Tirar da frase: os reais, pois essa expressão deixa o indicador muito profundo" 2. (Entrevista 4) "Tem que estar na categoria raciocínio lógico"	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Identificar as demandas dos municípios do que tange desafios na gestão.
3. Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.		
4. Utilizar as ferramentas disponibilizadas pela organização de modo que estas contribuem positivamente para a execução de suas tarefas cotidianas.	1. (Entrevista 2) "Não faz parte desta categoria, melhor colocar na informática e destrinchar cada ferramenta". 2. (Entrevista 4) "Não é necessária esse indicador".	Acatar sugestões 1 e 2. Excluir item.
<p>Sugestão: 1. (Entrevista 1) "Colocar: indicador sobre a detenção do conhecimento necessário para atuar na sua área". 2. (Entrevista 2) "Adicionar o seguinte indicador: apresenta os conhecimentos da sua área de atuação".</p> <p>Providência: Acatar as sugestões 1 e 2 Adicionar o indicador: Deter os conhecimentos básicos da sua área de atuação.</p>		

NOME DA CATEGORIA: Competência em análise crítica e raciocínio lógico		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos e habilidades primordiais para análise de dados, cruzamentos e informações e resolução de problemas relacionados às necessidades dos municípios.		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Diagnosticar com precisão as necessidades em gestão dos municípios e seus atores.		
2. Analisar dados de forma crítica e embasada.	1. (Entrevista 2) “Esse item ficou muito vago”	Não acatar sugestão
3. Apresenta soluções implementáveis para problemas municipais.	1. (Entrevista 2) “Acrescentar ao item : para as entregas da sua área”.	Acatar a sugestão 1 Reescrever item: Apresentar soluções aplicáveis e efetivas para as entregas da sua área.
4. Analisar problemas a partir das relações de causa e efeito.	1. (Entrevista 2) “Retirar no item a parte de relações de causa efeito, pois é uma metodologia e não necessariamente a que deve ser seguida”.	Acatar a sugestão 1 Reescrever item: Analisar problemas de forma crítica e exaustiva.

Apêndice 8 - Análise de Dados de Resultados da Validação por Juízes

Indicadores de Competência	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4	Sujeito 5	Concordância
Utilizar a intranet eficientemente	1	1	1	1	1	100%
Descrever os principais direcionamentos estratégicos da CNM.	3	4	4	4	4	80%
Atualizar os conhecimentos referentes a sua área de atuação.	5	5	5	6	5	80%
Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando o meio e a linguagem mais adequados a cada situação.	5	5	5	5	5	100%
Descrever o processo de Lobby , realizado pela CNM, que ocorre junto aos 3 poderes.	3	2	3	3	3	80%
Aplicar temáticas diversas sobre municipalismo em seu trabalho.	2	2	2	2	2	100%
Diagnosticar, com precisão, as necessidades em gestão dos municípios e seus atores.	7	7	7	2	7	80%
Atualizar-se quanto às notícias socioeconômicas e políticas que envolvam municípios	2	2	2	7	2	80%
Analisar dados de forma crítica e embasada.	7	7	7	7	7	100%

Identificar as reais demandas dos municípios no que tange desafios na gestão e áreas de atuação da CNM.	4	6	6	6	6	80%
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	5	5	5	5	5	100%
Descrever o portfólio de serviços realizados a municípios pela CNM.	3	4	4	4	4	80%
Utilizar o SIGELIS corretamente	1	1	3	1	1	80%
Explicar a articulação política realizada pela entidade.	4	3	3	3	3	80%
Descrever a realidade dos municípios no que tange desafios gerenciais	2	2	2	2	2	100%
Elaborar planilhas no programa Excel	1	1	1	1	1	100%
Apresentar soluções implementáveis para problemas municipais.	7	7	7	2	7	80%
Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.	6	5	5	5	5	80%
Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.	6	6	6	4	6	80%
Identificar e	4	4	4	4	3	80%

descrever a importância e influência que cada área tem no negócio principal da CNM.						
Descrever o processo legislativo, identificando suas variáveis.	2	3	3	3	3	80%
Utilizar as ferramentas disponibilizadas pela organização de modo que estas contribuam positivamente para a execução de suas tarefas cotidianas.	6	6	6	6	1	80%
Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita de documentos, e-mails e pareceres.	7	5	5	5	5	80%
Analisar problemas a partir das relações de causa e efeito.	7	7	7	7	7	100%
Relatar os processos internos envolvidos na organização de eventos.	4	6	4	4	4	80%
Operar programas de mensagens eletrônicas (email)	1	1	1	1	1	100%
Elaborar textos no programa word	1	1	1	1	1	100%
Identificar as principais atividades de cada	3	4	4	4	4	80%

coordenação, bem como a principal entrega destas para os municípios.						
Operar a agenda eletrônica	1	1	1	1	1	100%
Extrair dados do site da CNM para utilização nos processos cotidianos	1	1	1	1	1	100%

Apêndice 9 – Resultados referentes às médias de importância e domínio

Competência	Média de Importância	Média de Domínio
Utilizar a intranet com a finalidade de embasar e complementar seu trabalho.	6,69	6,53
Realizar consultas e pesquisas na internet.	9,48	9,14
Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área	6,28	7,95
Utilizar o Word e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.	8,33	8,82
Utilizar a ferramenta Google Agenda.	6,17	5,64
Utilizar o Power Point e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.	7,39	6,75
Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM)	9,04	8,93
Utilizar o Silegis (sistema de acompanhamento de proposições políticas da CNM).	2,03	3,97
Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas.	5,26	6,95
Identificar a realidade dos municípios, em relação à sua área de atuação.	6,37	7,59
Obter conhecimentos sobre municipalismo e o histórico do movimento.	6,34	7,44
Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.	4,67	6,27
Descrever quais são as pautas prioritárias.	4,99	6,3
Descrever as conquistas políticas da CNM, alcançadas ao longo dos anos.	6,16	7,4
Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.	3,90	5,51
Descrever qual é o posicionamento político da CNM, relacionado à sua área de atuação.	6,08	7,91
Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM.	5,25	7,43
Descrever as principais atividades de entrega aos municípios da CNM.	5,65	7,09

Identificar as principais atividades de cada coordenação da CNM.	9,55	7,65
Descrever a importância e influência que cada coordenação tem no negócio principal da CNM.	6,03	7,46
Descrever os principais eventos realizados pela CNM, bem como a sua importância para os municípios e para a entidade.	7,14	8,57
Utilizar o meio e a linguagem mais adequada a cada situação.	7,63	9,17
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	8,73	9,62
Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.	7,63	9,25
Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita e na fala.	7,94	9,27
Disponibilizar informações relevantes sobre a sua área para os outros colaboradores.	7,69	8,76
Informar municípios e seus atores sobre questões relevantes de forma clara e adequada	7,48	8,57
Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.	8,91	9,28
Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação.	8,54	9,69
Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.	6,86	8,43
Analisar dados quantitativos e qualitativos de forma crítica e embasada.	6,37	8,02
Apresentar soluções aplicáveis e efetivas para as entregas da sua área.	7,63	8,71

Apêndice 10 – Resultados referentes ao Índice de Prioridade Geral (IPG)

Competência	IPG Médio
Descrever os principais direcionamentos e projetos estratégicos da CNM.	31,85
Descrever as tramitações pelas quais passam uma proposição no Congresso.	27,81
Atualizar-se quanto a estudos que envolvam políticas públicas.	27,29
Descrever o processo de articulação política realizado pela CNM, que ocorre junto ao governo federal e Congresso.	26,66
Utilizar o Excel e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área	26,13
Descrever as principais atividades de entrega aos municípios da CNM.	25,95
Descrever as conquistas políticas da CNM, alcançadas ao longo dos anos.	24,43
Descrever quais são as pautas prioritárias.	23,33
Descrever qual é o posicionamento político da CNM, relacionado à sua área de atuação.	23,23
Utilizar o Silegis (sistema de acompanhamento de proposições políticas da CNM)	23,09
Analisar dados quantitativos e qualitativos de forma crítica e embasada.	21,93
Obter conhecimentos sobre municipalismo e o histórico do movimento.	21,89
Utilizar conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos em seu cotidiano.	21,54
Descrever a importância e influência que cada coordenação tem no negócio principal da CNM.	21,47
Descrever os principais eventos realizados pela CNM, bem como a sua importância para os municípios e para a entidade.	20,94
Identificar a realidade dos municípios, em relação à sua área de atuação.	20,79

Identificar as principais atividades de cada coordenação da CNM.	20,49
Demonstrar segurança e domínio do assunto ao longo da fala e apresentação de ideias.	19,68
Utilizar o meio e a linguagem mais adequada a cada situação.	18,46
Utilizar o Word e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.	18,32
Utilizar a ferramenta Google Agenda.	17,73
Expressar suas ideias de forma clara e objetiva na escrita e na fala.	17,72
Informar municípios e seus atores sobre questões relevantes de forma clara e adequada	17,66
Disponibilizar informações relevantes sobre a sua área para os outros colaboradores.	17,26
Utilizar a intranet com a finalidade de embasar e complementar seu trabalho.	15,74
Apresentar soluções aplicáveis e efetivas para as entregas da sua área.	15,52
Utilizar o Power Point e suas ferramentas, de acordo com as demandas de sua área.	15,06
Atualizar os seus conhecimentos referentes a sua área de atuação.	12,35
Argumentar de forma respeitosa e construtiva.	10,76
Realizar consultas e pesquisas na internet.	8,89
Gerenciar arquivos eletrônicos (rede de arquivos da CNM)	7,72
Portar-se de maneira adequada, quando representando a CNM, de forma a proteger a imagem da entidade.	7,43